



● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

2010 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Tulevaisuuden asiakaspalvelijat Helsinki-Vantaa lentoaseman
maapalveluissa: Esimerkkinä Northport Oy

Mari Harmanen
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
(Ylempi AMK)
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2010

Mari Harmanen

Tulevaisuuden asiakaspalvelijat Helsinki-Vantaa lentoaseman maapalveluissa: Esimerkkinä Northport Oy

Vuosi	2010	Sivumäärä	78
-------	------	-----------	----

Finnairin ja Finavian yhteinen Via Helsinki -strategia nostaa tulevaisuudessa matkustajamäärät Helsinki-Vantaa lentoasemalla yhdeksästä miljoonasta matkustajasta 20 miljoonaan matkustajaan. Samaan aikaan työvoiman saatavuus heikkenee, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle. Haasteena onkin löytää tulevaisuuden asiakaspalvelijat palvelemaan matkustajia tulevaisuudessa. Northport Oy on maapalvelualan esimerkkiyrityksenä tässä opinnäytetyössä. Se on suurin lentoyhtiöiden maapalveluorganisaatio Suomessa ja Finnairin tytäryhtiönä yksi tärkeä osa Via Helsinki -strategian toteutuksessa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mistä tulevaisuuden asiakaspalvelijat löytyvät ja keitä he ovat. Opinnäytetyön teoriaosuudessa selvitetään palvelualojen toimintaympäristöä tulevaisuudessa sekä Etelä-Suomen tulevaisuutta väestön ja työpaikkojen näkökulmasta, jonka yhtenä osana ovat Helsinki-Vantaa lentoaseman tulevaisuuden näkymät. Lisäksi kerrotaan yritysten tulevaisuusajattelusta ja rekrytoinnista.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään kuuluvaa Delfoi-tekniikkaa. Asiantuntijoina olivat maapalveluorganisaatioihin kuuluvia henkilöitä, jotka työskentelevät erilaisissa tehtävissä lentoasemalla. Heitä pyydettiin vastaamaan ensimmäisellä kierroksella lauseentäydennystehtävään ja toisella kierroksella Likertin asteikkoa käyttävään kyselylomakkeeseen.

Tutkimustulos ei ollut yllättävä. Tutkimuksen mukaan tulevaisuuden asiakaspalvelijat maapalveluissa ovat osa-aikaisissa työsuhteissa. He ovat nuoria, jotka on rekrytoitu internetin tai oppilaitosyhteistyön tuloksena. Toinen ryhmä on maahanmuuttajia tai maahanmuuttajataustaisia henkilöitä, jotka saavutetaan heitä kiinnostavilta foorumeilta. Kolmas ryhmä ovat eläkeikäiset, jotka tekevät kevennettyä työvuorolistaa heille sopivilla työtehtävillä mahdollisimman pitkään. Epätyypillisten työaikamuotojen ja työsuhteiden esiintyminen lisääntyy työmarkkinoilla.

Henkilöstön sitouttaminen maapalvelualalla onkin seuraava suuri henkilöstöhallinnon haaste tulevaisuudessa, johon kannattaisi sijoittaa aikaa ja resursseja jo nyt. Tulevaisuudessa ratkaisevaa kilpailuetua saavat yritykset, jotka pystyvät hyödyntämään tehokkaimmin rekrytointikanavat ja sen jälkeen sitouttamaan henkilöstön yritykseen.

Mari Harmanen

Future of customer service agents in ground handling at Helsinki-Vantaa airport: the case of Northport Ltd.

Year	2010	Pages	78
------	------	-------	----

Via Helsinki is a joint strategy of Finnair and Finavia to increase the number of passengers at Helsinki-Vantaa airport from 9 million to 20 million passengers. At the same time demographic changes due to Finland's ageing workforce will result in a shortage of workers. As a result, there are likely to be considerable challenges finding suitable employees for customer service positions at the airport. In this thesis Northport Ltd is used as an example of a ground handling organization coping with these changes. The reason for this is Northport's position as the biggest ground handling organization in Finland and as a part of the Finnair Group, it is a key player in the implementation of the Via Helsinki strategy at Helsinki-Vantaa airport.

The purpose of this thesis was to find answers to the questions: who are the future customer service agents at the airport and where to find them? The theoretical framework of the thesis contains sections on future of general operational functions in the service industry and the future demographic and labour market trends affecting Southern Finland. This section also examines the future of Helsinki-Vantaa airport. Other sections focus on theory of recruitment and corporate future thinking.

The research method used was the Delphi method, which is a type of qualitative research method. Participants in the research were experts of ground handling business that operates in different areas of the field. During the first round of Delphi they were asked to answer a questionnaire survey using sentence completion technique. During the second round of Delphi participants answered the questionnaire using the Likert scale, based on the results from the first round of Delphi.

The results of the research were not surprising. It is most likely that future customer service agents will primarily be young people working on part-time contracts. They will have been recruited via the Internet and via educational cooperation programmes. The second most likely source of labour will be immigrants who will have been reached via different forums. Third most likely are the people close to retirement age. They will work as long as possible on customized work rosters. Unconventional forms of work schedule and employment contracts will become more common.

The next big challenge in the future of Human Resources is making personnel commit to organizations. Proper steps to ensure this commitment have to be made already. In the future a crucial competitive advantage will be available for those companies that make the most effective use of available recruitment channels and subsequently are able to get their personnel to commit to the organization.

Key words Delphi-method, airline ground handling, recruitment

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen tavoite ja ongelmien kirjaaminen.....	8
1.2	Aikaisemmat tutkimukset.....	8
2	Palvelualojen toimintaympäristön yleiset muutostekijät tulevaisuudessa	9
2.1	Globalisaatio.....	9
2.2	Teknologinen kehitys ja digitalisointi	11
2.3	Verkostoituminen	12
2.4	Ikääntyminen	13
2.5	Tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen tarkastelua.....	14
3	Kilpailukyvyyn uusi ulottuvuus - tulevaisuusajattelu	15
3.1	Tulevaisuusajattelun merkitys yrityksille	16
3.2	Tulevaisuuden ennakkoinnin tehtäviä	17
4	Etelä- Suomen väestö ja työpaikat tulevaisuudessa	18
4.1	Väestö	19
4.2	Elinkeinoelämä	20
4.3	Väestö- ja työpaikkaennusteet	21
4.4	Matkustajamäärät Helsinki-Vantaa lentoasemalla	22
5	Rekrytointi	23
5.1	Rekrytointikanavat	25
5.2	Rekrytointimenetelmät	27
5.3	Rekrytointi ja tulevaisuus	28
5.4	Rekrytoinnin onnistuminen on tärkeää	31
6	Tutkimusmenetelmän kuvaus ja empiirisen aineiston hankinta ja analysointi	32
6.1	Delfoi-menetelmä	33
6.2	Asiantuntijoiden valintakriteerit.....	33
6.3	Delfoi-tekniikan edut	35
6.4	Delfoi-tekniikan kritiikki ja luotettavuus	35
6.5	Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi	36
7	Empiiriset tulokset: Northport Oy:n rekrytointi tulevaisuudessa	37

7.1 Yritysesittely: Northport Oy	37
7.2 Empiiriset tulokset: Delfoi-tutkimuksen ensimmäisen kierroksen vastaukset.....	38
7.2.1 Lentoliikenteen maapalvelujen toimintaympäristö tulevaisuudessa	38
7.2.2 Finnair + Northport Oy = oman alan ykköset yhdessä	41
7.3 Empiiriset tulokset: Delfoi- tutkimuksen toisen kierroksen vastaukset	43
7.4 Northport Oy:n nykyisten rekrytointikäytäntöjen tarkastelua	53
7.4.1 Pääsyvaatimukset sekä kriittiset hakukriteerit.....	53
7.4.2 Rekrytointiprosessi	54
7.5 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja urasuunnittelu matkustajapalveluissa	56
8 Yhteenveto.....	57
9 Pohdinta	62
Lähteet	65
Taulukot	67
Kuviot	67
Liitteet.....	67

1 Johdanto

Finnairin konsernistrategian mukainen tavoite on olla pohjoisen pallonpuoliskon halutuin kaukoliikenneyhtiö. Tämä strategia perustuu reittiverkoston kehittämiseen ja toiminnan laadun parantamiseen. Verkostoajattelu tukeutuu vahvasti kehittyvään Helsinki-Vantaa lentoasemaan ja sen ihanteelliseen sijaintiin keskeisten lentoväylien varrella. Lisäksi Suomen ja Finnairin luotettava imago maailmalla ovat vahvuuksia muuttuvassa ympäristössä. Tulevina vuosikymmeninä Euroopan suurten lentokenttien ilma- ja terminaalitilojen arvioidaan ruuhkautuvan, kun taas Helsinki-Vantaa lentoasemalla on paljon tilaa rakentaa ja mahdollisuuksia kehittyä. Finnairin kuljettaman kokonaismatkustajamäärän arvioidaan kasvavan nykyisestä yhdeksästä miljoonasta yli 20 miljoonaan. Ydinliiketoimintana on reittiliikenne erityisesti Euroopan ja Aasian välillä, koska lyhyimmät mantereet yhdistävät reitit kulkevat Helsingin kautta. Toisena ydinliiketoiminnan alueena on lomaliikenne. Valmismatkatuotannossa ja tilauslentoaliikenteessä Finnairin tavoitteena on laajentua Suomen markkinoilta Itämeren alueelle, erityisesti Baltian ja Venäjän markkinoille.

Finnair kehittää yhdessä Finavian kanssa Helsinki-Vantaa lentoasemaa matkailun käsitteeksi. ”via Helsinki” -konsepti tarkoittaa sitä, että koneenvaihto Helsinki-Vantaalla ei ole vain sujuva kokemus toimivine peruspalveluineen, vaan lentoasemaympäristö muodostuu ainutlaatuiseksi elämykseksi osana business- ja vapaa-ajan matkustuksen kokonaisuutta. (Okay - Finnair konsernin henkilöstölehti 2007,12 -13.)

Luettuani kyseisen artikkelin pari vuotta sitten minua alkoi kiinnostaa, kuinka Northport Oy, Finnair konserniin kuuluva maapalvelujen tuottaja Helsinki-Vantaa lentoasemalla, on huomionut omassa toiminnassaan tämän tulevaisuuden haasteen. Matkustajamäärän kasvaminen yhdeksästä miljoonasta kahteenkymmeneen miljoonaan luo paineita tulevaisuuden rekrytointia ajatellen. Henkilöstön riittävyys ja erityisesti asiakaspalvelun taitavien henkilöiden houkuttelevuus Northport Oy:öön ovat tulevaisuuden avainkysymyksiä.

Helsinki-Vantaa lentoasemalla toimii muitakin maapalveluyhtiöitä kuin Northport Oy. Northport Oy on kuitenkin suurin maapalveluyhtiö lentoasemalla ja Helsinki-Vantaa lentoasema on Finnairin ”hub” eli kotiasema. Tämä on syy aiheen rajaukseen niin, että tutkimuksen kohteena on ainoastaan Northport Oy. Tutkimustuloksista voi olla kuitenkin hyötyä muillekin palveluliiketoimintaa harjoittaville yrityksille Helsinki-Vantaa lentoasemalla, sillä tulokset ovat sovellettavissa tietyin osin esimerkiksi ravintola-alalle.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja ongelmien kirjaaminen

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarjota Northport Oy:n johtoryhmälle ”eväitä” ratkaista mahdollisia tulevaisuuden rekrytointiongelmia: kuinka ja mistä tulevaisuuden asiakaspalvelijat mahdollisesti löydetään ja houkutellaan Northport Oy:n työntekijöiksi.

Pääongelmaksi muodostuu, mistä löytyvät tulevaisuuden asiakaspalvelijat Northport Oy:n palvelukseen.

Teoriaosuuden alaongelmana ovat:

- Millaisessa toimintaympäristössä palvelualat toimivat tulevaisuudessa? (Luku 2)
- Mitä tulevaisuusajattelu merkitsee yrityksille? (Luku 3.1)
- Millainen tulevaisuus on odotettavissa Etelä-Suomessa väestön ja työpaikkojen näkökulmasta? (Luku 4)
- Millaisia rekrytointikanavia ja menetelmiä on tällä hetkellä käytössä? (Luku 5)

Empiirisen osan alaongelmat ovat:

- Millaisia rekrytointikanavia käyttäen tulevaisuuden asiakaspalvelijat löydetään Northport Oy:lle? (Luku 7.2)
- Keitä ovat tulevaisuuden asiakaspalvelijat Northport Oy:ssä? (Luku 7.2.1)
- Millaisia rekrytointikäytäntöjä Northport Oy:ssa on tällä hetkellä? (Luku 7.3)

1.2 Aikaisemmat tutkimukset

Aikaisempia tutkimuksia ei ole tästä aiheesta tehty. Rekrytoinnista niitä löytyy useitakin, mutta lentoliikenteen maapalveluja koskevia rekrytointitutkimuksia ei ole olemassa. Ainoa löytämäni tutkimus, joka koski edes hiukan lentoliikenteen maapalveluja, oli Jukka Laaksosen (2009) tekemä koneselvityksen toiminnanohjausjärjestelmää koskeva tutkimus. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 1) on mainittuna tutkimukset, jotka liittyvät lentoliikenteen maapalveluihin. Löysin pari tutkimusta, jotka koskivat tulevaisuutta Lappeenrannan lentoliikenteessä sekä Finncatering Oy:ssa. Tästäkin näkökulmasta tarkasteltuna opinnäytetyöni antaa lisää tietoa lentoliikenteen maapalvelualalle ja on siksi tärkeä, vaikka kyseessä onkin varsin pieni ja erityinen ammattiala Suomessa verrattuna esimerkiksi IT-alaan.

TEKIJÄ JA VUOSI	OPINNÄYTETYÖN NIMI
Hakkarainen Laura 2009	Flygtrafikens framtid i Villmanstrand
Laaksonen Jukka 2009	Uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto koneselvityksessä
Kylliäinen Riitta 2009	Tulevaisuuden haasteita Finncatering Oy:ssa

Taulukko 1: Aiheesta aikaisemmin tehdyt opinnäytetyöt

Tutkimusmenetelmäksi valittiin delfoi-tekniikka, mikä on harvinainen menetelmä opinnäytetöissä. Delfoita oli käytetty 45:ssä opinnäytetyössä, yksikään niistä ei koskenut rekrytointia.

2 Palvelualojen toimintaympäristön yleiset muutostekijät tulevaisuudessa

Tässä luvussa käsitellään asiantuntijoiden näkemyksiä palvelusektorin toimintaympäristöstä vuonna 2020. Toimintaympäristön muutoksia tarkastellaan globalisaation, teknologisen kehityksen ja digitalisaation, verkostoitumisen, ikääntymisen sekä toimialarajapintojen näkökulmasta. Luvun lopussa tarkastellaan, millaista osaamista tulevaisuuden palvelualan henkilöstöllä tulisi olla. Luvun tiedot perustuvat Elinkeinoelämän Keskusliiton tekemään Palvelut 2020 - Kohti palvelujen tulevaisuutta -raporttiin vuodelta 2006. Toisena lähteenä on työ- ja elinkeinoministeriön asettaman työryhmän tekemä Suomen matkailustrategia 2020 vuodelta 2009.

2.1 Globalisaatio

Globalisaatio on ilmiö, jolla on taloudellisia, kulttuurisia, poliittisia ja sosiaalisia ulottuvuuksia. Talouden globalisaatiolla tarkoitetaan yritysten, tuotannon, rahoituksen, palvelujen, kaupan, investointien ja markkinoiden monikansallista organisoitumista. Teknologinen kehitys sekä maailman kauppaa ja pääomaliikkeitä koskevien esteiden poistaminen ovat taloudellisen globalisaation kaksi keskeistä tekijää. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006, 8.)

Vuonna 2020 palvelut siirtyvät valtiorajojen yli ihmisten, yritysten ja tavaroiden tavoin. Toimintatavat, tavarantoimittajasuhteet ja hankintakanavat kansainvälistyvät. Kilpailu

kiristyy ja yritysten pitkän aikavälin strateginen suunnittelu on entistä tärkeämpää. Kustannusleikkaukset ja tehokkuusvaatimukset nousevat kansainvälisen benchmarkkauksen myötä. Globalisaatiokehitys vaikuttaa palveluntuottajiin, niiden toimintatapoihin ja asiakkaisiin. Uudet ja innovatiiviset palveluratkaisut lisääntyvät markkinoilla jolloin yritysten on hallittava kansallisen liiketoiminnan lisäksi myös kansainvälistä liiketoimintaa. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006, 8.)

Ylikansallisia yrityksiä syntyy palveluiden kansainvälisille markkinoille. Kansainvälisiä ja ulkomaisia ketjuja saapuu Suomeen, erityisesti kasvukeskuksiin. Verkostoitumalla ja erityisosaamiseen panostamalla pienimmät toimijat löytävät liiketoimintamahdollisuutensa kiristyvässä kilpailutilanteessa. Tarjoamalla monipuolisia ja laadukkaita palveluja esimerkiksi haja-asutusalueilla pienetkin toimijat voivat menestyä. Asiakkaille paikallisuus on tärkeää. Suomalaiset palveluyritykset kansainvälistyvät tarjoamalla palveluita ja palvelukonsepteja sekä kotimaisilla että globaaleilla markkinoilla. Vientialoilla suuntaudutaan Venäjälle, Kaukoitään, jonkin verran myös Etelä-Amerikan ja Afrikan maihin. Ulkomailta kasvua haetaan myös yritysostoilla tai sijoittumalla lähialueille. EU on vahvasti kotimarkkina-aluetta. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006, 8.)

Globaalisatiota edistäviä tekijöitä ovat tietotekniikka, internet ja langattomuus. Teknologisen kehityksen nopeus ohjaa yritysten liiketoimintaa. Tietoverkkojen välityksellä maailmanlaajuisille markkinoille pääsy on helpompaa tiedon, tuotteiden ja palvelujen siirtyessä nopeasti ja edullisesti. Tiedonsiirron helpottumisen seurauksena yritykset sijoittavat toimintojaan sinne, missä ne ovat kilpailukyvyyn kannalta edullisia. Ulkoistamistrendi jatkuu ja on vuonna 2020 yritysten normaalia toimintaa. Tulevaisuudessa kaikki digitalisoitavissa olevat prosessit digitalisoidaan ja siirretään kustannustasoltaan edullisempiin maihin. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006, 9.)

Työvoiman liikkuvuus lisääntyy globalisaation myötä. Suomessakin työyhteisöt muuttuvat monikulttuurisiksi kansainvälisten osaajien myötä ja englanti on monissa organisaatioissa virallinen käyttökieli. Suomen korkea hintataso sekä ilmasto, kulttuuri ja kieli voivat kuitenkin hidastaa tätä kehitystä. Suomen vetovoimaan on tarve kiinnittää huomiota. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006, 9.)

Maahanmuuton lisäksi tapahtuu maastamuuttoa, kynnys Suomesta lähtemiseen madaltuu ja suomalaiset työntekijät ja yritykset liikkuvat rajojen yli. Kulutuksen rakenteeseen vaikuttaa lisääntynyt kansainvälisten asiakkaiden määrä suomalaisissa palveluyrityksissä. Tämä luo uusia palvelutarpeita ja vaikuttaa asiakaspalveluun. Erilaisten kulttuuritekijöiden ymmärtäminen onkin uusi haaste palvelujen tuottajille. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006, 9.)

Palveluja muokataan kansainvälistymisen haasteisiin. Vuoteen 2020 mennessä suomalaiset palveluyritykset ovat tuotteistaneet ja konseptoineet palvelujaan. Palvelukonsepteja sekä

korkeatasoisia palveluosaamistaitoja markkinoidaan ja ovat uusi maailmanlaajuinen vientituote. Menestykselliset konseptit räätälöidään kohdemaan markkinoille sopiviksi. Konseptien testaaminen ensin Suomessa tuovat menestyksen ulkomailla. Suomalaiset erikoistuvat ja pienet niche-markkinoiden tuotteet menestyvät. Niche-markkinoilla tarkoitetaan pieniä markkina-alueita, jotka eivät kiinnosta suuryrityksiä. Pienet yritykset toimivat usein niche-markkinoilla, jossa asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän erikoisista tuotteista tai palveluista. Tulevaisuudessa suomalaisissa palveluyrityksissä innovaatiotoiminta tuotteistetaan ja viedään ulkomaille. Laatu ja brändi ovat yhä tärkeämpiä menestystekijöitä. Vuoteen 2020 mennessä suomalainen palveluprosessi brändi liikkuu menestyksekkäästi globaaleilla markkinoilla. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006, 9.)

2.2 Teknologinen kehitys ja digitalisointi

Teknologinen kehitys on keskeinen osa talouden globalisaatiota. Se kohottaa kokonaistuottavuutta, vähentää pääomien, tuotteiden ja tuotannontekijöiden liikkumiskustannuksia ja mahdollistaa kokonaan uudenlaisten tuotteiden valmistuksen ja tuotantoteknologioiden käyttöönoton. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006, 9.)

Palveluissa, palveluiden räätälöinnissä sekä asiakaspalveluprosesseissa teknologian hyödyntäminen kasvaa. Samalla se lisää myös kilpailukykyä. Uusienkin liiketoimintamallien kehittäminen on mahdollista teknologisen kehittymisen myötä. Palveluprosessien operatiivinen hallinta helpottuu ja nopeutuu joten palveluyritykset voivat keskittyä niiden ydiosaamiseen eli asiakaspalveluun. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006, 9.)

Monipuolisemmat, laadukkaammat ja asiakaslähtoisemmät palveluprosessit kehittyvät teknologisen kehityksen myötä. Asiakaskohtaisuus on tärkeä kilpailuetu. Asiakastietohallintajärjestelmien monipuolistuessa ja tehostuessa sähköisiä tietoja käytetään markkinoinnin ja myynnin kohdentamisessa. Langattoman tietojenkäsittelyn ja digitalisoitumisen lisääntymisen myötä yritykset seuraavat reaaliaikaisesti esimerkiksi ostokäyttäytymistä. Monikanavapalveluiden kehittyessä pyrkimyksenä on sekä asiakasvirtojen tavoittaminen että asiakaslähtöisyyden kehittäminen. Palveluissa sähköinen asiointi lisääntyy merkittävästi sillä tulevaisuuden kämmentietokoneissa, matkapuhelimissa ja muissa laitteissa oleva internet on saatavilla koko ajan. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006,10.)

Palvelun aika- ja paikkasidonnaisuus vähentyy palveluja tuottaessa uudella tavalla maailmanlaajuisissakin verkoissa. Langattomuus sekä monien palvelujen siirtyminen verkkoon kasvattaa asiakkaiden odotuksia siitä, että palvelut ovat saatavilla ympäri vuorokauden. Vuoteen 2020 mennessä etäpalveluiden määrän arvioidaan kasvavan voimakkaasti joten tietoteknisiä ratkaisuja ja sähköisiä palveluja kehitetään yhä käyttäjäystävällisemmiksi kuten

esimerkiksi puheentunnistukseen perustuvat sovellukset. Erityisesti ikääntyville asiakkaille teknologiset innovaatiot tuovat arkipäivää helpottavia palveluja, tuotteita ja apuvälineitä. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006, 10.)

Teknologian avulla rutiinitehtäviä automatisoidaan sekä osittain myös korvataan joitakin palveluja, lisätään työn tuottavuutta ja vähennetään fyysistä rasittavuutta. Rutiinitehtävien vähentyessä laajaa osaamista ja asiantuntemusta vaativat tehtävät puolestaan lisääntyvät. Tietotekniikan kehittyminen ja sen hyödyntäminen vastaavat omalta osaltaan tulevaisuudessa työvoimapulaan. Uusi tekniikka lisää myös palvelualojen houkuttelevuutta. Palveluketjun kaikissa osissa ja työtehtävissä sen käyttö on arkipäivää. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006, 10.)

2.3 Verkostoituminen

Verkostoitumisella tarkoitetaan yritysyhteenliittymien muodostamista. Yritysyhteenliittymä pystyy perustellusti paremmin palvelemaan asiakasta kuin yhteenliittymän osapuolet pystyisivät erikseen. Yritysten näkökulmasta verkostoituminen on prosessi, jossa tieto, osaaminen ja arvot yhdistyvät lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006, 22.)

Kansainvälisten verkostojen merkitys kasvaa kansallisten verkostojen ohella. Verkostojen vaikutus organisaatioiden innovatiivisuuteen lisää myös organisaatioiden kykyä vastata muuttuneisiin asiakas- ja markkinatarpeisiin. Vuonna 2020 verkostoitumisessa korostetaan asiakaslähtöisyyttä. Vaativalle asiakkaalle räätälöidään palvelukokonaisuuksia useamman palveluntarjoajan välisenä yhteistyönä mutta useimmiten yksi toimija on kuitenkin vastuussa koko palveluketjusta. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006, 10.)

Lisääntyvä verkostoituminen muuttanee palvelualoja merkittävästi. Palveluyritysten ja muiden alojen rinnakkaiskehitys lisääntyy tulevaisuudessa, jolloin toimialojen rajat hämärtyvät. Lähes kaikki palvelualat lähentyvät toisiaan jollain tapaa vuoteen 2020 mennessä. Tämä luo rajapinnoilla syntyvien innovaatioiden konseptoinnille ja tuotteistamiselle uusia vientimahdollisuuksia. Kokonaisvaltaisten palveluiden suuri kysyntä luo tarvetta monialayhteistyölle. Tietotekniikka-alan palvelut kehittävät ratkaisuja kaikkien toimialojen hyödyksi. Majotus- ja ravitsemisala lähestyy niin matkailua, viihdeteollisuutta, kauppaa kuin sosiaali- ja terveystalvuita. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006, 11.)

Vuoteen 2020 mennessä verkosto-osaaminen on keskeinen menestystekijä. Osaamistarpeet ovat muuttuneet toimialojen välisten rajojen muututtua. Uudenlainen asiakasosaaminen on yhä tärkeämpää, sillä verkostojen luominen edellyttää avarakatseisuutta, ennakkoluulottomuutta, luovuutta ja muutosvalmiutta. Verkostoituneessa

toimintaympäristössä toimiminen vaatii puolestaan yhteistyötaitoja, laaja-alaisuutta, kokonaisuuksien hallintaa ja monialaista liiketoimintaosaamista. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006, 11.)

2.4 Ikääntyminen

Työhallinto arvioi, että Suomen työvoimasta vähenee vuosina 2000-2015 noin miljoona henkilöä, mikä on lähes puolet vuoden 2000 työllisistä. Työelämään tulevien vuotuinen määrä on tästä eteenpäin 2020-luvun lopulle saakka muuttoliikkeen laajuudesta riippuen 10 000-15 000 henkilöä pienempi kuin poistuvien määrä. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006, 12.)

Väestön ikääntyminen on yksi suurimmista palvelualojen kehitykseen vaikuttavista tekijöistä. Terveys- ja sosiaalipalvelujen kysyntä kasvaa. Vuoteen 2020 mennessä ikääntyneillä on varallisuutta, halua ja tottumusta hyödyntää palveluja mikä tarkoittaa korkeita vaatimuksia palveluiden laadulle. Yksilöllisyys korostuu kulutustottumuksissa joten palvelun tulee olla henkilökohtaista ja sosiaalinen tapahtuma. Palveluvalikoimien kehittämisen lisäksi henkilöstön asiakaspalveluasenne korostuu vuoteen 2020 mennessä. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006,12.)

Uhkakuva työvoimapulasta vuonna 2020 syntyy suurten ikäluokkien siirtymisestä eläkkeelle. Kilpailu työntekijöistä kovenee ja yksi suurimmista tulevaisuuden haasteista onkin ammattiosaajien puute. Ikääntyneiden pysymistä työelämässä mahdollisimman pitkään edistetään ylläpitämällä työkykyä, panostamalla työhyvinvointiin ja arvioimalla työtehtäviä uudelleen. Ikääntyneiden työntekijöiden elämäkokemusta ja sen mukana tulevaa osaamista arvostetaan entistä enemmän. Ikääntyneet siirtävät myös hiljaista tietoa nuoremmille työntekijöille. Tehokkuuden lisäämisellä yritetään korjata työntekijäpulaa. Vuonna 2020 ulkomaisia osaajia uskotaan olevan Suomessa paljon kun maahanmuuttajien rekrytointia ja koulutusta lisätään. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006, 12.)

Palvelualoista tehdään niin houkutteleva, että se on kiinnostava sekä nuorille että kokeneille ammattilaisille. Monilla palvelualoilla osa työvoimasta on niin sanottuja ”elämänvaihetyöntekijöitä”, jotka työskentelevät opiskelujen ohessa, mutta siirtyvät valmistuttuaan muille aloille. Houkuttelevuutta lisätään kehittämällä sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Esimerkki sisäisestä tekijästä on johtajuus, jonka merkitys kasvaa tulevaisuuden työyhteisöissä ja niiden kehittämisessä. Oppilaitosyhteistyö on esimerkki ulkoisesta tekijästä. Sen tavoitteena on tietämyksen lisääminen ja mielikuvien parantaminen. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006, 13.)

Palvelualojen toimintaympäristö rakentuu uudelleen. Yksityisten ja julkisten toimijoiden yhteistyö lisääntyy julkisten palvelujen tuottamisessa merkittävästi. Eläkkeellä olevan

väestön varallisuus ja sen käyttökohteet vaikuttavat palvelualojen kehittymiseen. Palvelujen kysyntä kasvanee, mutta ikäihmisten kulutuskäyttäytyminen on kuitenkin kysymysmerkki. Osaavatko ja haluavatko ikääntyneet käyttää palveluja yritysten odottamalla tavalla? Kertyneitä säästöjä ei välttämättä kulutetakaan palveluihin, vaan esimerkiksi tuetaan perheenjäseniä tai säästetään ”pahan päivän varalle”. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006,13.)

Työvoiman saatavuus on keskeinen palvelualoja koskettava kysymys. Työperusteisen maahanmuuttamisen lisääntyminen vaikuttaa yritysten toimintaan monin tavoin, sillä ulkomaisen työvoiman perehdyttäminen työtehtäviin ja työkulttuuriin on haasteellista. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen on erittäin tärkeää. Palveluyritysten houkuttelevuutta työnantajina tulisi lisätä. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006,13.)

Paineet palvelujen tuottamisen kustannusten laskemiseksi kasvavat koko ajan. Käytännössä se tarkoittaa muun muassa palkkojen alentamista. Mikäli tämä ei sovi suomalaisille, tulevaisuudessa löytyy lisää maahanmuuttajia, jotka työskentelevät pienemmälläkin palkalla. Pidemmällä aikavälillä palkka- ja hintaerot sekä EU:n alueella vapaassa vuorovaikutuksessa että myös globaalimmin pienenevät, mutta se vie vuosia. (Mannermaa 2004, 125.)

2.5 Tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen tarkastelua

Yritysten toimintaympäristö kansallisilla markkinoilla muuttuu. Kaikilla palvelualoilla toimii myös suuria kansainvälisiä yrityksiä ja markkinoilla kilpaillaan kovempaa. Kansainvälistyminen tuo myös uudenlaisia osaamishaasteita palvelusektorilla työskenteleville. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006, 62.)

Monipuolisen kielitaidon merkitys korostuu lisääntyvän kansainvälisyyden myötä. Englanti on kansainvälisessä yhteistyössä ylivoimaisesti käytetyin kieli jatkossakin, venäjän kielen merkitys lisääntyy. Kielitaidon ohella kansainvälistyminen tarkoittaa myös monikulttuurisuustaitojen omaamista. Se tarkoittaa kykyä työskennellä monikulttuurisessa ympäristössä, kykyä kohdata erilaisen kulttuuritaustan omaavia työtovereita sekä kykyä suvaita ja kunnioittaa erilaisista kulttuureista ja vähemmistöistä tulevia henkilöitä. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006, 62.)

Digitaalinen lukutaito eli kyky etsiä ja erottaa digitaalisen verkon suuresta tietomäärästä olennainen sekä kyky toimia virtuaalisesti erilaisissa verkoissa on yksi tulevaisuuden työntekijöiden avaintaidoista. Elinikäinen oppiminen on entistä tärkeämpää. Perinteisten toimenkuvien muuttuessa tarvitaan monitaitoisuutta ja monitieteellistä osaamista. Laaja-alainen osaaminen on sekä yksilön että yrityksen edun mukaista. Verkostoituneessa

maailmassa toimialojen rajat hämärtyvät, samoin kuin eri henkilöstöryhmien selvät tehtävärajat. Tulevaisuudessa kysyntää on monenlaisille osaajille. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006, 65.)

Työtaitoja ja osaamista on jatkuvasti päivitettävä, sillä elämä on jatkuvaa oppimista. Hyvä työntekijä hakeutuu aktiivisesti oppimistilanteisiin. Vuonna 2025 lähes kaikissa ammateissa on tietotyön piirteitä, vaikka kaikki työ ei ole tietotyötä. Työelämän muutos asettaa ihmiselle jatkuvasti uusia vaatimuksia sillä tulevaisuudessa yhä harvemmalla on yksi ura. Kyky mukautua muutoksiin onkin keskeinen yhteiskunnallisen yhteenkuuluvuuden kysymys. Rakenneuutoksen seurauksena ihmiset joutuvat vaihtamaan työtä monta kertaa siirtymällä osaamisalueelta toiselle ja luomalla uusia ammatti-identiteettejä elämän mittaan. Tulevaisuudessa työntekijällä saattaa olla velvollisuus ottaa vastaan myös muuta työtä kuin aiempaa koulutustaan tai kokemustaan vastaavaa työtä. (Pessala & Syrjänen 2010, 99.)

Matkailuala työllistää hyvin, toimialan työllisten osuus kaikista työllisistä kasvaa tulevaisuudessa. Matkailutoimiala on myös suuri nuorten työllistäjä. Toimialan töiden automatisointimahdollisuudet ovat rajalliset eikä työn tekemistä voida siirtää ulkomaille. Moniosaajat, joilla on hyvät ammatilliset valmiudet, kyky vaativien asiakkaiden palvelemiseen sekä vieraiden kulttuurien ja kielten osaamista ovat matkailualan yrityksille erittäin tärkeitä. Venäläiset ovat jo nyt tärkein ulkomaalaisten ryhmä Suomessa. Heidän Suomeen tekemiensä vierailuiden määrä kasvaa merkittävästi tulevaisuudessa. Tämän vuoksi venäjän kielen ja kulttuurin opiskeluun tulee panostaa nykyistä enemmän matkailu- ja ravintola-alan oppilaitoksissa. (Suomen matkailustrategia 2020, 21.)

Matkailualalla tarvitaan työperäisiä maahanmuuttajia sillä kilpailu osaavasta ulkomaisesta työvoimasta kiristyy tulevaisuudessa. Suomella on oltava strategia siitä, miten houkuttelemme työperäisiä maahanmuuttajia. Suomeen muuttaneiden ulkomaalaisten hakeutumista matkailualalle tulee edistää järjestämällä aikuiskoulutusta, englannin- ja suomenkielistä koulutusta sekä työharjoittelua. (Suomen matkailustrategia 2020, 21.)

3 Kilpailukyvyyn uusi ulottuvuus - tulevaisuusajattelu

Tässä luvussa kerrotaan tulevaisuusajattelun eli skenaariotyöskentelyn tavoista yrityksissä. Mitä tulevaisuusajattelu on, miksi tulevaisuusajattelu on tärkeää ja kuinka se tapahtuu käytännössä.

Mitä tulevaisuuden ennakointi oikein tarkoittaa? Se ei tarkoita ennustamista, koska tulevaisuutta ei voi vakavassa mielessä ennustaa, vaan tulevaisuuden mahdollisuuksien avointa tarkastelua, tulevaisuuden skenarointia. Se on siis ennen kaikkea sen tarkastelua,

mitä voi tapahtua. Tämä taas puolestaan auttaa meitä varautumaan mahdollisiin ympäristön muutoksiin ja ennakoimaan omia toimenpiteitämme. (Aaltonen & Wilenius 2002, 66.)

Futurologia-termin otti käyttöön historioitsija Ossip K. Flechtheim kirjoituksessaan vuonna 1943. Hän näki tulevaisuuden tutkimuksessa kolme lähestymistapaa: tulevaisuuden ennustaminen (ennustemallien käyttö), tulevaisuuden hahmottelu (suunnittelu) ja tulevaisuusfilosofian kehittäminen (metodologia ja etiikka). Eräät tulevaisuudentutkimuksen alalla kehitetyt erityiset tiedon tuottamisen ja hyväksikäytön menetelmät, kuten skenaarioiden käyttö, ovat levinneet varsin laajalti käytäntöön. Niitä käytetään yritysten ja muiden organisaatioiden suunnittelutoiminnassa, julkishallinnossa, kansalaistoiminnassa sekä tulevaisuustietoisuuden kehittämisessä kouluissa ja opetuksessa. (Aaltonen & Wilenius 2002, 66.)

3.1 Tulevaisuusajattelun merkitys yrityksille

Yrityksen osaamispääoman ennakointi ja kehittäminen tulisi kuulua jokaiseen strategiaprosessiin. Tällainen tarkastelu pakottaa yrityksen miettimään, mitkä ovat ne tulevaisuuden markkinat, joilla yritys pyrkii ja kykenee toimimaan. Käytännössä yrityksen toiminta perustuu kunakin hetkenä tietyn osaamispotentiaalin hyödyntämiseen. Tulevaisuuden osaamistarpeita ennakoitaessa yrityksen tulisi kysyä a) mihin osaamiseen nykyinen toiminta perustuu, b) millä markkinoilla tulevaisuudessa halutaan toimia ja c) mitä osaamista siellä toimiminen edellyttää. Samalla kun yritys miettii edellä mainittuja runsaasti innovatiivisuutta ja aikaa vaativia kysymyksiä, sen täytyy verrata niitä omaan liiketoimintaansa. Yrityksen on siis arvioitava visionsa pohjalta, keitä asiakkaita se palvelee tulevaisuudessa verrattuna nykyiseen asiakaskantaan ja mitä tämä tarkoittaa osaamisen näkökulmasta. Lisäksi mitä kanavia pitkin yritys tavoittaa tulevaisuudessa asiakkaansa verrattuna tähän päivään ja minkä tyyppisen osaamisen kehittämistä se edellyttää? Muita kysymyksiä voivat olla mikä on kilpailuedun perusta ja mistä löytyvät tuottomarginaalit tulevaisuudessa. Todennäköisesti seuraavan 5-10 vuoden sisällä näissäkin asioissa tulee tapahtumaan muutoksia. Lopuksi on se kaikkein tärkein kysymys, joka koskee yrityksen tulevaisuutta: mitkä ovat viime kädessä ne taidot ja kyvyt, jotka tekevät yrityksestäni ainutlaatuisen? (Aaltonen & Wilenius 2002, 11.)

Toimialasta riippumatta yritysten toimintaympäristö on tullut alttiimmaksi muutoksille. Toimintaympäristöjen muutokset jatkuvat kiivaana eivätkä eri liiketoimintojen ja toimialojen rajat ole koskaan olleet yhtä epämääräisiä kuin nykyisillä globalisoituneilla markkinoilla. Kilpailijoiden, toimittajien, ostajien ja partnereiden nimet ja asemat voivat muuttua yhdessä yössä. Huomisen markkinoilla menestyminen on siten yrityksille erittäin haasteellista. Parhaimmat mahdollisuudet ovat niillä yrityksillä, jotka ovat kiinnostuneimpia luomaan

aktiivisesti tulevaisuutta sen sijaan, että he olisivat passiivisia sivustakatsojia ja reagoijia. Tulevaisuuden ennakkoinnin keskeiseksi tehtäväksi muodostuu sellaisten valmiuksien tuottaminen, että yritys ei missään olosuhteissa ajaudu tilanteeseen, jota ei ole ennakoitu. (Aaltonen & Wilenius 2002, 76.)

Tulevaisuustyöskentelyä on tehty yrityksissä yleensä itsenäisesti. Pitkän aikavälin pohdinnat ovat lähes aina ylimmän johdon strategisia kysymyksiä, jotka halutaan pitää johtoryhmän tai hallituksen sisäisinä asioina. Kuitenkin erilaisia ulkopuolisia ammattilaisia on jo vuosien ajan käytetty yrityksissä esimerkiksi henkilöstön kehittämisohjelmia suunniteltaessa. Voisi kysyä, että kun tällainen työ halutaan tehdä ammattimaisesti, miksi amatööreille annetaan pohdittavaksi pitkän aikavälin äärimmäisen tärkeä strateginen työ. Harvan yrityksen johtoryhmästä tai hallituksesta löytyy skenaariomenetelmiä ja muita tulevaisuustyökaluja ja toisaalta laajaa tulevaisuuskirjallisuutta syvällisesti tuntevia henkilöitä. (Mannermaa 2004, 192.)

Eräs vastaus on varmasti se, että nuorena alana tulevaisuudentutkimusta ei tunneta eikä sitä oteta vakavasti. Tällainen ajattelutapa on onneksi muuttumassa. Yrityksissä ymmärretään yhä paremmin tulevaisuuden systemaattisen haltuunoton tärkeys ja se, että siihenkin työhön löytyy ammattilaisia. (Mannermaa 2004, 192.)

3.2 Tulevaisuuden ennakkoinnin tehtäviä

Tulevaisuuden ennakkoinnilla voidaan katsoa olevan ainakin seuraavia tehtäviä:

Mahdollisten tulevaisuuksien tutkiminen

Tulevaisuuden ennakkoinnilla pyritään näkemään tulevaisuuden tuomat mahdollisuudet ja murtamaan tavanomaiset käsitykset siitä, mikä on mahdollista ja mikä ei. Skenaariotyöskentelyssä ei ole kysymys vain erilaisiin tulevaisuuksiin varautumisesta, vaan uusien mahdollisuuksien oppimisesta. Niiden oppimisprosessien ennakkointi, joka tuottaa uusia innovaatioita tekee tulevaisuuden ennustamisesta erityisen vaikeaa. (Aaltonen & Wilenius 2002, 68.)

Todennäköisten tulevaisuuksien tutkiminen

Niiden tekijöiden tunnistaminen, jotka todennäköisesti kaikkein eniten vaikuttavat tulevaisuuteen, on tärkeää. Voimme esimerkiksi tarkastella, mitä tulee todennäköisesti tapahtumaan, jos nykyinen jatkuu ja edelleen mitä siitä seuraa. (Aaltonen & Wilenius 2002, 68.)

Tulevaisuuskuvien tutkiminen

Meidän on myös syytä kartoittaa sitä, minkä tyyppisiä kuvia meillä on tulevaisuudesta eli millaisia odotuksia, pelkoja ja toiveita meillä on tulevaisuuden suhteen. Tulevaisuuskuvien tarkastelu liittyy kiinteästi yrityksen vision rakentamiseen. Yrityksessä tulevaisuuskuvan luominen tarkoittaa kuvausta siitä, mitä yritys haluaa olla 5-20 vuoden päässä nykyhetkestä sekä selkeää kuvausta yrityksen ydinideologiasta itse toiminnan laajentuessa ja muuttuessa. Tulevaisuuskuvien tunnistaminen ja rakentaminen on sekä ulkoisen toimintaympäristön arviointia ja ennakoinnista että organisaation sisäisen henkisen maailman löytämistä. Ydinarvot ja ydintarkoitus pitää löytää yrityksessä toimivien ihmisten näkemyksistä. Näin tulevaisuuskuvien tutkiminen johtaa yleensä sen näkemyksen tarkentumiseen, mikä on lopultakin tärkeää tulevaisuuden kannalta juuri tälle joukolle ihmisiä. (Aaltonen & Wilenius 2002, 69.)

Tulevaisuuden tekeminen

Tulevaisuuden tutkimisen ja sen ennakoimisen tarkoituksena on parhaimman mahdollisen tulevaisuuden luominen. Mika Mannermaa on käyttänyt termiä ”tulevaisuuden hallinta” kuvaamaan sitä, että tulevaisuutta ei yleensä lähdetä edes kartoittamaan, jos siihen ei jollain tavalla myös haluta vaikuttaa. (Mannermaa 1999.) Toisaalta tulevaisuutta ei voi hallita, koska yleensä toimintaympäristössämme on asioita, joihin ei voi vaikuttaa. Tulevaisuuden ennakkoinnin kenties tärkein lopputulos onkin se, että saamme käsityksen siitä, mihin voimme ja haluamme vaikuttaa. Näin tulevaisuuden ennakkoinnista tulee proaktiivista toimintaa, jossa tulevaisuutta yritetään muokata, siinä määrin kun se on mahdollista, halutun kaltaiseksi. (Aaltonen & Wilenius 2002, 70.)

4 Etelä- Suomen väestö ja työpaikat tulevaisuudessa

Tässä luvussa tarkastellaan Etelä-Suomen aluerakennetta tulevaisuudessa. Luvun tiedot perustuvat Etelä-Suomen maakuntien liittouman ja Suunnittelukeskus Oy:n yhteistyössä vuonna 2004 tehtyyn tutkimukseen, missä tarkastellaan väestön ja työpaikkojen sijoittumista tulevaisuuden Etelä-Suomessa. Etelä-Suomen maakuntien liittoumaan kuuluvat Etelä-Karjalan, Hämeen, Itä-Uudenmaan, Kymenlaakson, Päijät-Hämeen, Uudenmaan ja Varsinais-Suomen liitot.

Tutkimuksen pohjatietoina ovat olleet yleiset kehityslinjat, työpaikkojen ja väestön nykyiset sijoittumistilanteet, aluerakennetyön ensimmäinen vaihe, maakunnan liittojen omat näkemykset, tilastokeskuksen trendilaskelmat sekä työministeriön laskelmat.

Läheisesti Etelä-Suomen tulevaisuuteen liittyy myös luvun lopussa oleva tilasto matkustajamääristä Helsinki-Vantaa lentoasemalla. Tilasto on Finavian laskelma ja se kertoo matkustajamäärien kehityksen vuosina 2005-2009 sekä arvion vuoteen 2020.

4.1 Väestö

Suomen väkiluvun ennustetaan vuonna 2030 olevan noin 5,3 miljoonaa asukasta. Väestön kokonaismäärä saavuttaa huippunsa 2020-luvun alussa, jonka jälkeen väestömäärä alkaa vähentyä. Väestö keskittyy eteläiseen Suomeen, sillä väestön kasvu on suhteellisesti suurinta Uudenmaan ja Itä-Uudenmaan maakunnissa. (Etelä-Suomen maakuntien liittouma 2004, 3.)

Väestön nopea ikääntyminen lähitulevaisuudessa on yleiseurooppalainen ilmiö, joka johtuu sodan jälkeen syntyneistä suurista ikäluokista. Vanhusten määrään ja väestöosuuteen vaikuttaa ikärakenteen ohella myös odotettavissa olevan eliniän piteneminen. Vuonna 2000 yli 65-vuotiaiden osuus väestöstä oli Suomessa 15 % ja vuonna 2030 osuuden ennustetaan olevan 26 %. Maakunnittain tarkasteltuna yli 65-vuotiaiden määrä kasvaa kaikissa maakunnissa tulevina vuosikymmeninä. Sekä määrällisesti että suhteellisesti kasvu on suurinta Uudellamaalla jossa yli 65-vuotiaita ennustetaan olevan vuonna 2030 yli kaksinkertainen määrä vuoteen 2000 verrattuna. (Etelä-Suomen maakuntien liittouma 2004, 3.)

Väestön ikääntyminen merkitsee myös luonnollisen väestönkasvun pysähtymistä, jolloin muuttoliikkeen merkitys alueiden väestönkehitykselle suurenee ja on tulevaisuudessa ainoa mahdollisuus lisätä väestön määrää. Toisaalta muuttotappioalueilla väestömäärän väheneminen entisestään kiihtyy muuttajien ollessa useimmiten hedelmällisessä iässä olevia nuoria. Muuttotappioalueille ei jää potentiaalia luonnolliselle väestönkasvulle. (Etelä-Suomen maakuntien liittouma 2004, 3.)

Suomen sisäisen muuttoliikkeen suunta on Etelä-Suomi. Maakunnittain tarkasteltuna kaikki Etelä-Suomen maakunnat ovat muuttovoittoisia Tilastokeskuksen väestöennusteiden mukaan. Sekä määrällisesti että suhteellisesti eniten muuttovoittoa saa Uusimaa. Kaupungistumisen ennakoitaan jatkuvan Suomessa ja etenkin suuret kaupunkiseudut kasvavat nopeasti. Työssäkäyntietäisyydet kasvavat lähes kaikilla kaupunkiseuduilla. Suomalaisten kiinnostus Baltian maihin, erityisesti Viroon, on monipuolistunut. Matkailun lisäksi on ostettu esimerkiksi asuntoja ja kiinteistöjä ja käydään Tallinnassa töissä. (Etelä-Suomen maakuntien liittouma 2004, 4-5.)

Maahanmuutto Suomeen on kasvanut viime vuosina ja ennusteiden mukaan se kasvaa jatkossakin. Määrällisesti suurinta se on ollut Luoteis-Venäjältä. Suomeen muuttaneet ulkomaalaiset ovat asettuneet pääosin suurille kaupunkiseuduille, alueellisesti se on merkittävintä Helsingin seudulla. Suomessa mielenkiintoa herättävät etenkin Baltian maat ja toisaalta Luoteis-Venäjä. Suomalaisten kaupunkien kilpailuasemaa tukevat EU:n laajentuminen, Pietarin metropolialueen talouden integroituminen länteen sekä Itämeren alueen kehitystä edistävät yhteistyöhankkeet. (Etelä-Suomen maakuntien liittouma 2004, 4.)

4.2 Elinkeinoelämä

Kansainvälinen kilpailu ja globaalit toimintaympäristöt ulottuvat kaikkialle, ne vaikuttavat kaikkiin yhteiskunnan toimintoihin jopa jokaisen ihmisen arkielämään. Liiketoiminnot ja pääomat hakeutuvat ympäristöihin, jotka tarjoavat parhaat menestymismahdollisuudet avoimessa kilpailussa. Suomen verkostoituminen ja kyky tarjota strategisia osaamis- ja toimintaympäristöetuja on tärkeää. Näitä ovat esimerkiksi kohtuullisella verotuksella luotu elämisen ja asumisen laatu, koulutusmahdollisuudet ja haasteelliset työt. Toimintaympäristö ja siinä tapahtuvat muutokset vaikuttavat usein ratkaisevasti yritysten kilpailukykyyn ja niiden sijoittumispäätöksiin. Keskuskauppakamarin vuonna 2003 tekemän selvityksen mukaan tärkeimmät yritysten alueelliseen sijoittumiseen vaikuttavat tekijät ovat tärkeysjärjestyksessä yritykselle sopivan työvoiman saatavuus, liikenneyhteydet, turvallinen elinympäristö ja viihtyisä asuinympäristö. (Etelä-Suomen maakuntien liittouma 2004, 7.)

Euroopan Unionissa elinkeinoelämän tulevaisuuden haasteena on unionin laajeneminen. Itämeren valtioista ja Pietarin alueesta muodostuu merkittävä Pohjois-Euroopan talousalue. WTO-jäsenyyden myötä kansainvälinen kiinnostus Suomenlahden aluetta kohtaan tulee lisääntymään ja lisäämään ulkomaisia investointeja. Etelä-Suomen kannalta tärkeitä Itämeren alueen kumppaneita tulevat olemaan Tallinnan, Pietarin, Tukholman ja Riikan kaupunkiseudut. (Etelä-Suomen maakuntien liittouma 2004, 7.)

Suomenlahden kasvukolmiolla tarkoitetaan taloudellisen ja alueellisen yhteistyön edistämistä Etelä-Suomen, Viron ja Pietarin talousalueen välillä. Lähtökohtana on kolmen alueen talouksien keskinäinen täydentävyys, joka perustuu tuotannon rakenteiden ja kehitystasojen erojen hyödyntämiseen. Kasvukolmion tavoitteena on lisätä muun muassa yritysten kansainvälistymistä, strategisia kumppanuuksia, teknologian siirtoa sekä suur- ja rinnakkaistuotannon etuja. Alueen ulkomaiset investoinnit lisääntyvät ja uutta yritystoimintaa syntyy mikäli nämä tavoitteet toteutuvat. Toisaalta suomalaisia investointeja suuntautuu Viroon ja Venäjälle, jolloin osa työpaikoista siirtyy Etelä-Suomesta muualle. (Etelä-Suomen maakuntien liittouma 2004, 7.)

Työmatkojen määrät ja pituudet kasvavat tulevaisuudessa. Pitkien työmatkojen osuus on kasvanut eniten Helsingin ja Hämeenlinnan, Helsingin ja Lahden sekä Helsingin ja Salon välillä. Pääkaupunkiseudun työssäkäyntialue on laajentunut ja samalla työssäkäynti seudulle on lisääntynyt. Työssäkäynnin ydinalueen raja on laajentunut noin 100 kilometrin etäisyydelle Helsingistä, mutta tätä pidempiäkin työmatkoja tehdään runsaasti. Pääkaupunkiseudun tulevaisuuskuva PKS 2025-raportissa pääkaupunkiseudulle sukkuloivien määrän arvioidaan kasvavan yli 70 000:lla eli yli 70 %:lla vuoteen 2025 mennessä. (Etelä-Suomen maakuntien liittouma 2004,11.)

4.3 Väestö- ja työpaikkaennusteet

Väestön vanheneminen nopeutuu vuosi vuodelta. Koko maassa väestö alkaa vähentyä vuosina 2020-2025, jolloin kasvavia alueita ovat enää Helsingin, Turun, Tampereen ja Oulun seutukunnat sekä niiden lähialueet. Muuttoliikkeen merkitys alueiden väestökehitykselle on entistä suurempi ja se on tulevaisuudessa ainoa keino lisätä työvoiman määrää eri alueilla. Tilastokeskuksen väestöennusteessa vuotuisen nettomaahanmuuton on oletettu olevan 5000 henkeä, kun taso on viime vuosina ollut noin 2500 henkeä. Kasvavan maahanmuuton vaikutukset väestökehitykseen näkyvät pääasiassa Helsingin seudulla ja muissa Etelä-Suomen maakuntakeskuksissa. (Etelä-Suomen maakuntien liittouma 2004, 18.)

Työministeriön Työvoima 2020 -tutkimuksessa on arvioitu väestön, työvoiman ja työllisyyden kehitystä vuoteen 2020. Tutkimus osoittaa, että tuotannon ja työllisyyden kasvun edellytykset ovat parhaat suurimmissa kasvukeskuksissa ja muissa keskuksissa, jotka ovat resursseiltaan monipuolisia. Myönteinen kehitys on mahdollista myös keskusten ulkopuolisilla alueilla tehokkaan verkostoitumisen ja yhteistyön avulla. Työllistävä kasvu näkyy selvimmin Etelä-Suomen maakunnista Varsinais-Suomen, Kanta-Hämeen ja Päijät-Hämeen myönteisenä kehityksenä. (Etelä-Suomen maakuntien liittouma 2030, 18.)

Suurten ikäluokkien poistuminen työelämästä kasvaa lähivuosina. Työvoiman kasvu pysähtyy työvoiman nopean vanhenemisen ja kasvavan poistuman myötä koko maassa lähivuosina ja kääntyy laskuun vuoden 2006 jälkeen. 2010-luvun alkuvuosina väheneminen on suurimmillaan. Vuoden 2010 jälkeen työvoiman tarjonnan arvioidaan kasvavan vain Uudellamaalla samalla kun muissa maakunnissa työvoiman määrä laskee. (Etelä-Suomen maakuntien liittouma 2030, 18.)

4.4 Matkustajamäärät Helsinki-Vantaa lentoasemalla

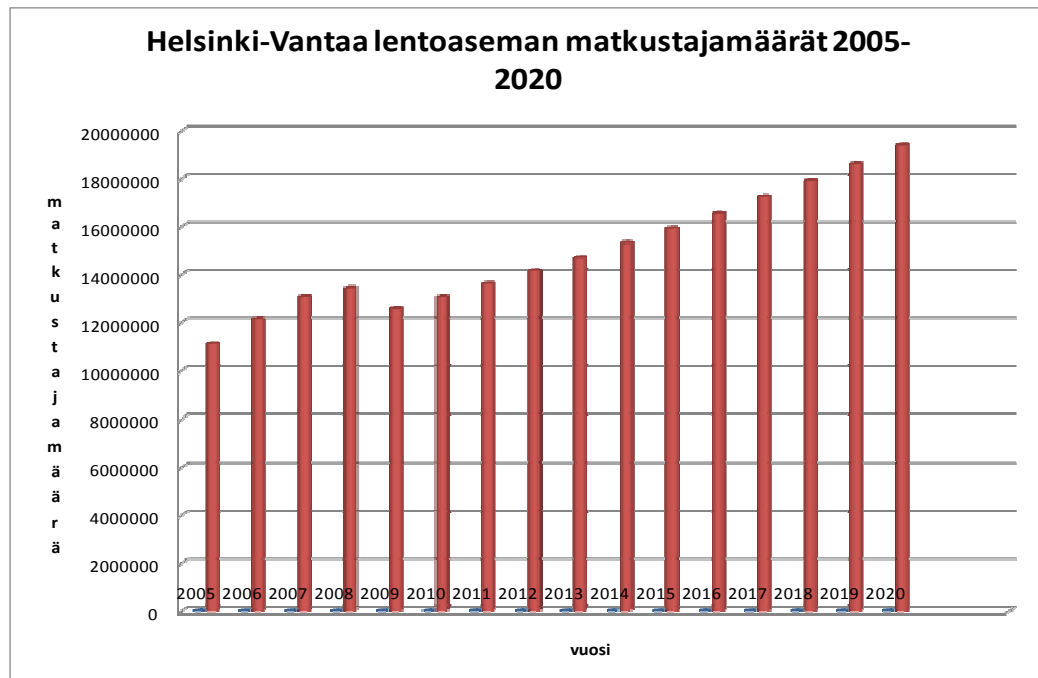
Suomeen suuntautuvan matkailun kannalta olisi tärkeää parantaa lentoliikenteen toimintaedellytyksiä. Valtion tulisi luoda edellytyksiä säännöllisen reittiliikenteen ja charterliikenteen kasvuille. Lentoliikenteen kannattavuus reittiä avattaessa ei ole välttämättä riittävä, joten valtio voisi eri tavoin tukea EU säännösten rajoissa uusien reittien avaamista ja reittien markkinointia. Tämä loisi matkailualan yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja samalla uusia työpaikkoja ja verotuloja. (Suomen matkailustrategia 2020, 30)

Ruotsin Kiirunassa on useana vuotena alennettu lentokenttämaksuja ja siten parannettu kilpailukykyä verrattuna Suomen Lappiin. Maksujen alentamiset ovat koskeneet kaikkia reittejä ja ovat olleet suuruudeltaan 20 - 100 %:a. Maakuntien liittojen on mahdollista tukea lentoyhtiöiden markkinointia enimmillään kaksi vuotta, mutta sillä ei saa korvata lentoliikenteen operointikustannuksia, vaan sen tulee kohdistua reitin markkinointiin. Lentokenttämaksut tulee pitää kansainvälisesti kilpailukykyisellä tasolla alentamalla lentokenttämaksuja määräaikaisesti uusien reittien aikaansaamiseksi Suomeen. Reittien markkinointia tulee myös tukea uusien matkailijoiden saamiseksi Suomeen. (Suomen matkailustrategia 2020, 30.)

Finavia ylläpitää ja kehittää Suomessa 25 lentoaseman verkkoa sekä koko maan kattavaa lennonvarmistusjärjestelmää. Lentoasemaverkkoon kuuluu 18 siviililentoasemaa, 4 yhteistoimintalentoasemaa ja 3 sotilaslentoasemaa. Finavian tehtävänä on ylläpitää lentoasemia, tarkastaa matkustajat ja matkatavarat, pitää kiitotiet kunnossa, varmistaa turvalliset lentoonlähdot ja laskeutumiset sekä kouluttaa esimerkiksi lennonjohtajia. Finavian asiakkaita ovat lentomatkustajat, lentoyhtiöt, kotimainen ja globaalisti toimiva elinkeinoelämä sekä sotilasilmailu. (Finavia 2009.)

Finavia julkaisee säännöllisesti tilastoja matkustajien, laskeutumisten sekä rahdin ja postin määrästä. Tilastointi hoidetaan liikennetietokannan pohjalta, mikä otettiin käyttöön vuonna 1997. Tiedot liikennetietokantaan lentotapahtumista saadaan lennonjohdosta ja lentoyhtiökohtaiset tiedot matkustaja-, rahti- ja postimäärästä saadaan lentoasemilla toimivilta huolintayhtiöiltä. (Finavia 2009.)

Alla olevassa kuviossa 1 näkyy Finavian tilasto Helsinki-Vantaa lentoaseman matkustajamäärästä vuosina 2005 - 2020. Ennuste perustuu kansainväliseen lentoliikenteen trendiennusteeseen, jossa lentoliikenteen matkustajamäärän arvioidaan nousevan vuosittain neljä prosenttia. Sen mukaan Helsinki-Vantaa lentoasemalla odotetaan asioivan noin 20 miljoonaa matkustajaa vuonna 2020, luvun ollessa vuonna 2009 noin 12 miljoonaa matkustajaa. (Finavia 2009.)



Kuvio 1: Helsinki-Vantaa lentoaseman matkustajamäärät 2005-2020

5 Rekrytointi

Viidennessä luvussa tarkastellaan mitä rekrytointi käytännössä tarkoittaa ja miksi sitä tehdään. Samalla selvitetään, millainen prosessi rekrytointi yleensä on yrityksille ja mitkä ovat yleisesti hyväksytyt, niin sanotut parhaat käytänteet. Luvun lopussa käsitellään tulevaisuuden rekrytointia, kuten sosiaalisia medioita rekrytointikanavana.

Sana rekrytointi juontaa juurensa sotilasorganisaation värväystapahtumaan. Suomalaisessa liike-elämässä, järjestömaailmassa ja julkisella sektorilla termi rekrytointi pitää sisällään työsuhteen aloittamisen ja siihen liittyvät edeltävät toimenpiteet, jotka yleensä ovat henkilöhakua- ja arviointia. (Markkanen 1999, 11.)

Yleisesti rekrytoinnista puhuttaessa käytetään termejä ulkoinen rekrytointi ja sisäinen rekrytointi. Ulkoisella rekrytoinnilla tarkoitetaan hakuprosessia, jossa avoimeen tehtävään valitaan uusi työntekijä yrityksen ulkopuolelta. Ulkoista rekrytointia tarvitaan kun omasta yrityksestä ei löydy henkilöä avautuvaan paikkaan. Tällainen tilanne on tavallinen pienissä yrityksissä, joissa on vähän henkilöstöä, ja yrityksissä, jotka kasvavat nopeasti. Etsittäessä uutta henkilöä yritys pyrkii tavoittamaan mahdollisimman suuren joukon sopivia, myös entuudestaan tuntemattomia kandidaatteja. Etsintään käytetään silloin monipuolisesti erilaisia ulkoisia hakukanavia. (Viitala 2009, 110.)

Sisäisen rekrytoinnin avulla avoimeen tehtävään valitaan työntekijä yrityksen sisältä. Sisäisen rekrytoinnin etuna on nopeus ja se luotettavuus, joka liittyy valittavan henkilön taitojen, työotteen ja motivaation tuntemiseen entuudestaan. Sisäinen rekrytointi myös motivoi henkilöstöä. Sisäiset urakiertomahdollisuudet kannustavat henkilöstöä kehittämään itseään ja sitoutumaan organisaatioon sekä samalla se tukee oppimiseen ja kehittymiseen kannustavaa kulttuuria. Se lisää myös yrityksen sisäisen osaamisen leviämistä ja hyödyntämistä. Sisäisessä rekrytoinnissa julistetaan usein avoin haku sähköisessä informaatiokanavassa, sisäisessä lehdessä tai ilmoitustaululla. (Viitala 2009, 106.)

Systemaattinen urasuunnittelu on paras keino tukea sisäistä rekrytointia. Urakehitysmahdollisuuksien arviointi ja urasuunnittelu ovat viime vuosikymmenten aikana saaneet uutta näkökulmaa. Urakäsite tarkoittaa nykyisin yksilön koko ammatillista kehittymistä, se on kokonaisuus, joka alkaa henkilön ensimmäisestä työpaikasta ja päättyy eläkkeelle siirtymiseen. (Viitala 2009, 107.)

Rekrytoinnin perustana ovat yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet, jossa organisaation visio ja strategia määrittävät rekrytointipolitiikkaa. Liiketoiminnan tavoitteet ja toimintatavat määrittelevät sen, minkä verran ja millaista väkeä ja osaamista tarvitaan. Jokaisessa rekrytointitilanteessa on olennaista vastata kysymyksiin: Onko työtehtävä tai kaikki siinä välttämätöntä? Voita isiinko se organisoida uudelleen nykyisen henkilöstön tehtäväksi esimerkiksi laajentamalla tehtäväkuvia ja vähentämällä jotain muuta työtä? Kannattaako työ tehdä itse vai voisiko sen ulkoistaa? Voita isiinko työ mekanisoida tai automatisoida? Voita isiinko työ teettää osa-aikatyönä? (Viitala 2009, 100.)

Rekrytoinnin lähtökohtana on useimmiten osaamis- eli kompetenssikartoitusten informaatio. Yrityksissä on tehty liiketoimintastrategiasta lähteviä kompetenssikartoituksia koko yrityksen, prosessien, yksiköiden ja tehtävien tasolla. Silloin tiedetään jo rekrytointiin lähdetessä, minkälaiseen yksikön osaamiskokonaisuuteen tehtävä ja siihen valittavan henkilön osaaminen liittyvät. (Viitala 2009, 100.)

Henkilövalintaprosessi rakennetaan tilanteen ja olosuhteiden mukaan. Tehtävän vaatimustaso määrittelee sen, kuinka pitkä henkilövalintaprosessi on. Pisimmillään prosessi voi kestää kuukausia. Ensin kerätään hakijoista mahdollisimman paljon tietoa ja sitten poimitaan, pelkistetään ja priorisoidaan olennainen tieto. Valintaratkaisut tehdään tämän tiedon perusteella joten olennaisen tiedon löytämisessä vaaditaan rekrytoijan osaamista ja kokemusta. (Koivisto 2004, 26.)

Todellisen ”tiimihengen” luominen on nykyajan yrityksille välttämätöntä, jotta ne pärjäisivät asiakaspalvelutehtävissään ja kiihtyvän kilpailun keskellä. Työntekijöillä pitää olla monipuolisia kykyjä ja taitoja - ennen kaikkea sosiaalisen kanssakäymisen taitoja ja

älykkyyttä. Tämä monipuolisuuden vaatimus asettaa selviä tasovaateita rekrytoijille ja heidän käyttämille apuvälineille. (Koivisto 2004, 23-24.)

5.1 Rekrytointikanavat

Uutta henkilöä työsuhteeseen haettaessa kannattaa ensimmäiseksi etsiä organisaation palveluksessa jo olevia tai aiemmin olleita henkilöitä. Tiedosto, joka koostuu oman talon henkilöstöä koskevien tietojen lisäksi esimerkiksi henkilöistä, jotka ovat aiemmissa rekrytoinneissa olleita, harjoittelijoita, lyhytaikaisissa ja määräaikaisissa työsuhteissa olleita, lomittajia tai sijaisia, kiireapulaisina tai ruuhkahuippujen tasoittajina toimineet, osa-aikatyöntekijät, eläkkeelle siirtyneet ja muut palveluksesta lähteneet on tällaisessa tapauksessa hyödyllinen. (Viitala 2009, 111.)

Jos nämä henkilöt eivät ole sopivia ehdokkaita tai ehdokkaita on liian vähän, muita kanavia tavoittaa työnhakijoita ovat lehti-ilmoittelu, radio, TV ja internet. Muita perinteisiä kanavia ovat myös työvoimatoimistot, työvoimanhankinta- ja välityspalveluja tarjoavat yritykset ja rekrytointimessut. Ammattiliittojen henkilöstöpörssit, korkeakoulujen ja oppilaitosten rekrytointipalvelut sekä organisaation jäsenten omat sosiaaliset verkostot ovat myös mahdollisia rekrytointikanavia. (Koivisto 2004, 89.)

Internet-rekrytointi on yhä suosituempaa ja yleistynyt myös Suomessa. Internet on nopea ja kustannustehokas kanava tavoittaa etenkin nuoria hakijoita. Tieto avoimista työpaikoista voidaan vähin kustannuksin saada jopa maailmanlaajuiseen jakeluun, ja internet-haku tulkitaan myös merkiksi siitä, että yritys on nykyaikainen. Ongelmana on kuitenkin se, että hakijoiden kynnys hakemusten lähettämiseen on matala ja sen vaatima ponnistus melko vähäinen. Hakijoiden määrä nousee suureksi ja heidän joukossa on niitä, jotka kokeilevat onneaan huvikseen. Nämä hakijat saattavat pohtia asiaa tarkemmin vasta sitten, kun yrityksessä on jo ryhdytty heidän kanssaan jatkotoimiin. (Viitala 2009, 112.)

Internetin rekrytointiportaalista lukijan voi suoraan ohjata linkin kautta työvoimaa etsivän yrityksen sivuille, mistä löytyy kuvaus toiminnasta, sen laajuudesta, henkilöstön määrästä, kasvunäkymistä, arvoista, yhteistyökumppaneista ja kyseessä olevasta organisaatiosta työpaikkana. Internetissä julkaistava rekrytointi-ilmoitus on informaatiomassan jäävuoren huippu. Linkin kautta lukija ohjataan työvoimaa hakevan organisaation kotisivuille. Linkin avulla työnhakija saa nopeasti ja vaivattomasti lisäinformaatiota työvoimaa etsivästä organisaatiosta. Työnhakija voi kotisivuihin tutustuttuaan saada vahvistusta hakuaikakkeelleen tai päinvastoin. Syynä hakemuksen lähettämättä jättämiseen voi olla periaatteessa mikä tahansa. Tämän vuoksi kotisivujen ajan tasalla pitäminen, niiden lukijaystävällisyys,

informatiivisuus ja ammattimaisuus ovat yritysmielikuvan rakentamisen ja henkilöstön onnistuneen hankinnan avaintekijöitä. (Markkanen 2005, 98.)

Internetissä tapahtuvan rekrytoinnin uusi kanava on sosiaaliset mediat. Wikipedian määritelmä sosiaaliselle medialle on ”Sosiaalinen media on teknologiasidonnainen ja rakenteinen prosessi, jossa yksilöt ja ryhmät rakentavat yhteisiä merkityksiä sisältöjen, yhteisöjen ja verkkoteknologioiden avulla vertais- ja käyttötuotannon kautta. Samalla sosiaalinen media on jälkiteollinen ilmiö, jolla on tuotanto- ja jakelurakenteen muutoksen takia vaikutuksia yhteiskuntaan, talouteen ja kulttuuriin.” (Wikipedia 2010.)

Sosiaalinen media on käsitteenä vielä varsin uusi ja sen tulkinnoissa vaihtelevasti korostuvat sen prosessiluonne, web 2.0-ulottuvuus, sisällöt, yhteisöt tai toimintamuodot. Yksilöt verkostoituvat sosiaalisessa mediassa ja muodostavat yhteisöjä. Näistä yhteisöistä puhuttaessa käytetään myös sanoja kuten sosiaalinen verkko, kansalaisjournalismi, vertaismedia tai osallistuva media. Sisältöjen avoin jakaminen ja yhteisöjen muodostuminen edellyttävät verkkoteknologioita, jotka yhdistävät ihmiset ja sisällöt vaivatta, avoimesti ja pääosin ilmaiseksi. Uusia sosiaalisen median palveluita syntyy ja kuolee päivittäin. Esimerkkejä suurimmista, suosituimmista ja keskeisimmistä eri alojen palveluista ovat Reddit ja Digg-uutisten jakopalvelu, Blogger-blogipalvelu, Wikipedia-avoin tietosanakirja, Flickr-kuvien jakelupalvelu, YouTube-videoiden jakelupalvelu, Facebook-yhteisöpalvelu, LinkedIn-ammattilaisten verkostoitumispalvelu, IRC-Galleria-nuorten aikuisten nettiyhteisö ja MySpace-etenkin musiikkiin ja bändeihin panostava teinien yhteisöpalvelu. (Wikipedia 2010.)

Esimerkkinä Facebookin käytöstä rekrytoinnissa on syyskuussa 2009 Uusi Suomi -lehdessä julkaistu artikkeli Englannin salaisen palvelun MI6:n yrityksestä värvätä uusia salaisia agentteja palvelukseensa Facebookin avulla. Suomessa satamaoperaattori värväsi Facebookin kautta työntekijöitä ahtaajien lakon aikana maaliskuussa 2010. Helsingin Sanomissa olleessa artikkelissa (Saarinen & Seiro 2010) mainittiin: ”Toistaiseksi kaksi yritystä kaikkiaan noin 30:stä Satamaoperaattorit ry:n jäsenyrityksestä on ottanut työntekijöitä Facebook-ryhmän kautta.”

Henkilöstöpalveluyritysten tarjoamat rekrytointipalvelut osana niiden palvelutarjontaa, ovat lisääntyneet voimakkaasti Suomessa. Yritys voi ostaa koko rekrytointipalvelun tai sen osia näiltä palveluntarjoajilta. Monien yritysten rekrytointistrategiana on pitkäaikainen yhteistyö henkilöstöpalveluyrityksen kanssa, joka hankkii yritykselle aina työvoiman tiettyihin tehtäviin. Ajan myötä menettely säästää yrityksen henkilöstötoiminnoissa aikaa ja tuottaa sujuvia rekrytointiprosesseja palvelun tarjoajan oppiessa tuntemaan yrityksen kulttuuria, toimintamalleja ja tarpeita. (Viitala 2009, 114.)

Työvoiman välitystä hoitavat myös ammatilliset järjestöt sekä opiskelijajärjestöjen, oppilaitosten ja korkeakoulujen työnvälitykset. Kyseisten kanavien etuna on alakohtaisuus,

joiden avulla voidaan saavuttaa tehokkaasti erityisalan asiantuntijoita. Eri ammattijärjestöt tavallisesti ylläpitävät henkilöpörssijä, joista saa ilmaista välityspalvelua. (Viitala 2009, 115.)

Edellä mainittujen rekrytointikanavien ohella käytetään myös epävirallisia kanavia kuten yrityksen henkilöstön kautta suoritettuja tiedusteluja heidän omissa verkostoissaan. (Viitala 2009, 115.)

Alla olevassa taulukossa on listattu nykyiset rekrytointikanavat.

ULKOISET REKRYTOINTIKANAVAT	SISÄISET REKRYTOINTIKANAVAT
ammattiliittojen henkilöstöpörssit	henkilöstön omat sosiaaliset verkostot
henkilöstön omat sosiaaliset verkostot	henkilöstölehdet
internet: sosiaaliset mediat (Facebook, LinkedIn, IRC-Galleria) yritysten omat nettisivut	ilmoitustaulu
lehti-ilmoittelu	intranet
oppilaitosten rekrytointikanavat	
radio	
rekrytointimessut	
televisio	
työvoimatoimistot	

Taulukko 2: Sisäiset ja ulkoiset rekrytointikanavat

Rekrytointi-ilmoituksen vaikutukset yrityksen imagoon tulisi huomioida jokaisen ilmoituksen kohdalla, sillä jokaisella ilmoituksella on kaksi tehtävää: sekä henkilövajeen täyttäminen että yritysmielikuvan vahvistaminen. Painopisteen asettelun ratkaisee työvoimaa etsivä taho. Rekrytointiasioissa oman edun tavoittelu on sallittua, kun sen seurauksena sekä rekrytoiva yritys että uuteen tehtävään siirtyvä työpaikan vaihtaja ovat tyytyväisiä ja motivoituneita. (Markkanen 2005, 167.)

5.2 Rekrytointimenetelmät

Henkilövalinnassa käytetään monenlaisia menetelmiä kuten kirjallisia hakemuksia, itse arviointeja, puhelinhaastatteluja, simulaatioita ja työnäytteitä, testauksia ja kokeita. Hakuprosessissa on useita vaiheita joiden pyrkimyksenä on erilaisten karsintakierrosten avulla supistaa hakijoiden joukkoa. Tehtävästä riippuen kolmesta kahdeksaan hakijaa valitaan tavallisimmin tarkan arvioinnin kohteeksi. (Viitala 2009, 112.)

Haastattelut ovat yhä tärkeä osa valintaprosessia. Ne voivat olla avoimia tai pitkälle strukturoituja tai yhdistelmä edellisistä. Joskus kysymykset ovat etukäteen mietittyjä ja ne pisteytetään haastattelun kuluessa. Haastateltavat vastaavat yleensä samoihin kysymyksiin. Haastattelu voi painottua monella tavalla ja niissä käsitellään erilaisia näkökulmia. Se voi esimerkiksi painottua hakijan aikaisempaan työkokemukseen ja menestymiseen siinä, tai se voi painottua käsillä olevan tehtävän sisältöön ja hakijan näkemyksiin tehtävän hoitamisesta. Siinä voidaan myös keskittyä tutkimaan hakijan periaatteita, asenteita ja näkemyksiä yleisemmällä tasolla. (Viitala 2009, 116.)

Koivisto painottaa kirjassaan haastattelun merkitystä rekrytointiprosessissa. ”Käytössä pitäisi olla vähintään kaksi menetelmää, joista toinen on haastattelu. Haastatteluja olisi suositeltavaa käydä useampi kierros prosessin loppuvaiheessa, jotta saadaan riittävästi faktaa päätöksenteon tueksi. Jos mahdollista, olisi syytä käyttää kahta haastattelijaa (maksimissaan kolmea). Yhdeltä haastattelijalta jää liian paljon asioita huomioimatta tai muistiin merkitsemättä.” (Koivisto 2004, 26.)

REKRYTOINTIMENETELMÄT
haastattelut
kirjalliset hakemukset
puhelinhaastattelut
simulaatiot ja työnäytteet
testit: taito- tai kykytestit, persoonallisuustestit

Taulukko 3: Rekrytointimenetelmät

5.3 Rekrytointi ja tulevaisuus

Yritysympäristön muuttuessa yrityksen tulee muuttua ja henkilöstön pitäisi olla valmiina näihin muutoksiin ja kehitykseen. Tämä edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Mutta kasvavatko osaamisen ja osaamisvaatimukset tulevaisuudessa edelleen jatkuvasti? Osittain kyllä, mutta jotkut tehtävät saattavat tulevaisuudessa jopa yksipuolistua ja osaamisvaatimukset laskea. Teknologian kehittyminen ei aina ja kaikkialla nosta ammattitaitovaatimuksia, vaan osaan tehtävistä pääsee edelleen vähäisellä osaamisella. Tulevaisuudessa osaamisvaatimusten kahtiajako edelleen jatkuu, mutta hyvä tyyppi on hyvä vielä huomennakin. Työntekijän kyky sitoutua tavoitteisiin ja vastuun kantaminen niiden saavuttamisesta on tärkeää. Tehokkuuden todistaminen on päivittäistä, jotta toiminta jatkuisi

ja työpaikka säilyisi. Tämä on arkipäivää käytännössä monilla työpaikoilla jo tänään. (Vaahtio 2005, 217.)

Yritysten henkilöstösuunnittelun aikajänne on monesti varsin lyhyt. Ennakointityöhön ja henkilöstöstrategioiden laatimiseen ei varsinkaan pienissä yrityksissä usein panosteta. ”Ei ehditä”, ja koska henkilöstöä on totuttu aina saamaan, näin uskotaan olevan tulevaisuudessakin. (Vaahtio 2005, 218.)

Yritysten rekrytointi- ja osaamistarpeita on kartoitettu 1970-luvulta lähtien ja viime vuosina se on tapahtunut Osaamistarveluotaimen avulla. Yksi sen viesti on, että toisen asteen ammatillisen väylän merkitys uuden henkilöstön rekrytointikanavana on kasvanut vuosi vuodelta ja että ammattiosaamisen riittävydestä on pidettävä vastaisuudessakin hyvää huolta. Tällä viitataan sekä osaamisen laatuun että määrään. Uhkaskenaariona järjestön mukaan on se, että ellei ammattiosaamista pystytä turvaamaan koulutus pidentyy, mutta käytännön taidot hiipuvat. Osaavat ammattilaiset puuttuvat työmarkkinoilta. (Vaahtio 2005, 218.)

Työvoiman riittävyys väestön ikääntymisen myötä on aiheuttanut huolta kaikissa kehittyneissä maissa. Pitkän aikavälin visioita ja skenaarioita tarvitaan, mutta ei kuitenkaan ole olemassa mitään täydellistä lukua sen suhteen, paljonko meillä pitäisi kulloinkin olla minkäkin ikäisiä ihmisiä. Suurin yhteiskunnallinen ongelmamme on työvoiman liikatarjonta, ei työvoiman vähyys. Julkisuudessa esitetyt laskelmat siitä, kuinka paljon ulkomaalaisia lähitulevaisuudessa tarvitaan työvoimavajettamme täyttämään vaihtelevat paljon. Toisten mukaan tarvitaan satatuhatta, toisten mukaan useita satoja tuhansia ulkomaalaisia. Näiden laskelmien virheenä on rajoittuminen työvoiman määrään. Työvoima eli ihmiset ovat tavaroita jotka tuodaan jostakin ja sijoitetaan johonkin. Tällaisessa suoraviivaisessa ajattelussa unohdetaan kokonaan työvoiman laadulliset ulottuvuudet. (Vaahtio 2005, 222.)

Maahanmuuttajien odotetaan ratkaisevan työvoimapulan, mutta samalla maahanmuuttajat ovat uhka. Baltian maiden mukaantulo Euroopan Unioniin on herättänyt meillä keskustelua työvoiman liikkuvuudesta ja siihen liittyvistä uhista. Työvoiman suuri muuttoliike ei olekaan aivan ongelmatonta, sillä massiivinen muuttoliike ja palkkatyötä etsivän maahanmuuttajaväestön liikakasvu ennakoii usein suuria ongelmia. (Vaahtio 2005, 223.)

Työmarkkinoille tulevien ja sieltä poistuvien ikäluokkien kokoero on tosiasia, mutta myös työmarkkinat muuttuvat koko ajan. Työmarkkinamuutos ei ole vain huono asia. Nuoret voivat vihdoinkin käyttää osaamistaan, kun työmarkkinoille tulee tilaa. Entistä koulutetumman nuorison voi odottaa saavan aikaan enemmän. Koulutettu, terve iäkkäämpikin työskentelee mielellään ainakin osa-aikaisesti tai projektiluontoisesti. Osaajapankin kokoamisen aloittaminen eläkkeelle jääneistä työntekijöistä on viisas päätös työnantajalta.

Maahanmuuttajat tuovat piristystä työpaikoille, opimme lisää muista kulttuureista ja kasvamme hyväksymään erilaisuutta. (Vaahtio 2005, 224.)

Keinoja siihen, kuinka Suomessa saadaan työvoima riittämään tulevaisuudessa, ovat pohtineet Suomen Ammattiliittojen Keskusliiton (SAK:n) apulaisjohtaja Matti Viialainen sekä EK:n maahanmuuttopolitiikan asiantuntija Riitta Wärn. Ulkopoliittikka lehden artikkelissa helmikuussa 2007 Wärn painottaa: ”keinoja ikääntymisen haasteisiin vastaamisessa ovat tuottavuuden kasvattaminen, työttömyyden vähentäminen ja paremmin kohdennettu koulutuspolitiikka. Ne eivät kuitenkaan yksin riitä. Haaste on niin suuri, ettei siitä selvitä ilman ulkomaisia työntekijöitä.” (Turunen 2007.)

Wärnin mukaan on huolestuttavaa se, että Suomi ei houkuttele maahanmuuttajia. Vaikka työvoiman vapaa liikkuvuus on ollut mahdollista Euroopan unionissa jo pitkään, tänne on muuttanut varsin vähän EU-maiden kansalaisia työn perässä. Uusien unionimaidenkaan kansalaiset eivät ole ryntäilleet Suomeen työtä tekemään, joten Suomen pitäisikin aktiivisemmin houkuttaa ulkomaisia tekijöitä. Vanhoissa EU-maissa ei ole Wärnin mukaan juurikaan potentiaalisia Suomeen tulijoita, vaan katseet kannattaisikin kääntää uusiin EU-maihin ja Ukrainaan. Suomen houkuttelevuus parantuisi tuloverojen alentamisella kaikissa tuloluokissa. Lisäksi pääkaupunkiseudun kohtuuhintaiset vuokra- ja omistusasunnot lisääisivät houkuttavuutta. Ulkomaisten työntekijöiden houkuttelussa mielikuvat ovat usein tärkeitä. Työn perässä muuttavat saattavat maata valitessaan tehdä ratkaisunsa imagon perusteella. Suomen monia vahvuuksia pitäisi aktiivisemmin markkinoida maailmalla. (Turunen 2007.)

EU:n ulkopuolisten kansalaisten työlupakäytännöt vaatisivat pikaista korjaamista. Työvoiman saatavuusharkinnan poistaminen on yksi tärkeimmistä kohdista. Työvoiman saatavuusharkinta tarkoittaa työvoimatoimiston arviota siitä, onko avoinna olevaan työpaikkaan saatavilla sopivaa työvoimaa. Jos on, oleskelulupa ulkomaalaiselle työnhakijalle evätään. Työluvan saaminen saattaa kestää kauan, usein jopa kuukausia. Saatavuusharkinta voi estää jopa työsopimuksen tehneen henkilön maahantulon. Monet yritykset eivät edes halua lähteä koko prosessiin raskaan byrokratian vuoksi. (Turunen 2007.)

Samankaltaista näkemystä edustaa myös Keith Silverang (Kuokkanen 2010) artikkelissa, mikä ilmestyi maaliskuussa 2010 Helsingin Sanomissa. Hänen mielestään Suomea ei kannata täyttää työttömillä professoreilla, vaan osaavilla insinööreillä, myyjillä ja yrittäjillä, ahkerilla ihmisillä, jotka tuovat yhteiskuntaan draivia ja ymmärtävät, mitä ihmiset maailmalla haluavat ja tarvitsevat. ”Suomen ongelma on, että väki vanhenee, mutta ei ole maahanmuuttopolitiikkaa, jolla tekijöitä haettaisiin maahan ja joka saisi ihmiset jäämään. Tulevaisuuden kannalta mikään muu ei ole yhtä tärkeää kuin johdonmukaisen maahanmuuttopolitiikan kehittäminen työvoiman houkutteluun.” Silverang ehdottaa kampanjaa Intian ja Kiinan kaltaisten kohtuullisen kehittyneiden mutta liian väkirikkkaiden maiden kansalaisille. (Kuokkanen 2010.)

Toisenlaista näkökulmaa tulevaisuuden rekrytointiongelmien tarjoaa Viialainen SAK:sta. Samassa Ulkopoliitikka lehden artikkelissa (Turunen 2007) hän peräänkuuluttaa toimia nykyisten työttömien työllistämiseksi. ”Kotimaisten työvoimareservien käyttöönotto on tärkeintä. Lähes 200 000 työtöntä odottaa työtä tällä hetkellä. Työurien pidentäminen, opiskelijoiden valmistumisaikoja lyhentäminen ja eläkkeelle lähtemisen myöhentäminen ovat mahdollisia keinoja. Kolmas keskeinen keino on työn tuottavuuden nostaminen. Lisäksi koulutuspolitiikkaa tulisi parantaa.” (Turunen 2007.)

Viialainen muistuttaa, että maahanmuuton lisäämisen sijaan, pitäisi jo maassa olevien maahanmuuttajien työllisyyttä nostaa. Maahanmuuttajien työttömyysaste on noin 26 prosenttia ja joidenkin etnisten ryhmien kohdalla vieläkin korkeampi. Maahanmuuttajien korkeaa työttömyysastetta selittävät osaltaan ennakkoluulot ja toisaalta erityisesti puutteellinen kielitaito. Ennakkoluulojen kitkeminen on työmarkkinajärjestöjen yhteinen intressi. Ulkomaisten työntekijöiden kohtelu tulee olla työyhteisöissä samanarvoinen. (Turunen 2007.)

Henkilöstöresursseista kilpailtaessa yritykset, jotka ovat varautuneet tulossa olevaan kokonaistyömarkkinoiden muutokseen kehittämällä henkilöstöstrategiansa vastaamaan uutta tilannetta menestyvät parhaiten. Työvoiman liikehdinnän lisääntyminen luo uusia mahdollisuuksia yrityksille, joilla on hyvä maine ja positiivinen yritysimage. Muutostilanteen ja sen seurauksien ymmärtäminen henkilöstöjohtossa on yritysten varautumisen ja sopeutumisen kannalta keskeistä. (Markkanen 2005, 20.)

5.4 Rekrytoinnin onnistuminen on tärkeää

Uuden, pitkäaikaisen työntekijän palkkaaminen on kuin pitkävaikutteinen sijoitus. Lyhyiden, määräaikaistenkin rekrytointipäätösten taloudellinen merkitys on kuitenkin suuri, kun huomioidaan hankinnan, perehdyttämisen ja mahdollisten laatuongelmien aiheuttamat kustannukset. Kokoaikaisen työntekijän kustannukset vaihtelevat tehtävästä riippuen 25 000-65 000 euron välillä vuodessa. Uuteen työntekijään liittyvät hankintakustannukset muodostuvat lähinnä rekrytointiprosessista, perehdyttämisestä ja mahdollisista viiveistä, tehokkuuden alenemisesta ja virheistä, joita harjoitteluvaiheessa saattaa tulla. Rekrytointikustannukset koostuvat muun muassa lehti-ilmoittelusta, prosessiin kuuluvasta ajasta, testaus- ja haastattelukustannuksista sekä erilaisista hallinnollisista toimenpiteistä. Perehdyttämisjaksot voivat kestää viikkoja, joiden aikana perehdyttämiseen sitoutuvat sekä uusi työntekijä että perehdyttäjä. Monissa työtehtävissä täysipainoisen työpanoksen antaminen yritykselle onnistuu vasta muutaman vuoden kokemuksen jälkeen. Harjoitteluaikana uusi työntekijä voi tehdä myös virheitä, jotka pahimmillaan voivat johtaa

virheellisiin tuotteisiin tai palveluihin. Myös alkuvaiheen vajaatehoinen työsuoritus voidaan ajatella kustannuseräksi. (Viitala 2009, 102.)

Käytännössä yrityksen kannattaisi valita ja valmentaa yrityksen käyttöön sisäisiä valintakonsultteja, antaa omille esimiehille haastatteluvalmennusta ja tarvittaessa käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita. Yrityksissä koulutetaan nykyisin sisäisesti niin valintaprosesseissa käytettäviä sisäisiä asiantuntijoita kuin myös toimeksiantajia. Toiminnan tehostamiseksi yritykset etsivät uusia säästökohteita. Kohteina ovat usein toiminnot (esimerkiksi henkilöstöpalvelut, henkilöstön kehittäminen ja henkilöstövalinnat), joita päinvastoin tulisi kehittää ja joihin tulisi panostaa juuri vaikeina aikoina. Lama-aikana pätevän henkilökunnan saannin varmistamiseen panostaneet yritykset lähtevät nousuun paremmin kuin vain kustannussäästöihin ja henkilöstön karsintaan keskittyneet yritykset. Lyhyen tähtäyksen näennäiset säästöt saattavat lopulta tulla erittäin kalliiksi. On oltava myös varovainen saneerattaessa ettei organisaatiota karsita niin ohueksi, että se ei siedä mitään poikkeustilannetta. (Koivisto 2004, 10.)

Henkilövalinnat ovat edelleen keskeinen osa yritystoimintaa tehostamispyrkimyksistä huolimatta. Rekrytoitaessa osumatarkkuuden täytyy olla hyvä, sillä osaajista kilpaillaan kovaa. Kiire ja nopeutuneet aikataulut houkuttelevat myös nopeuttamaan valintaprosessia. Valintaprosessissa kiirettä tulisi kuitenkin välttää, sillä sen tuloksena voivat helposti olla virhetulkinnat ja väärät valinnat. (Koivisto 2004, 12.)

6 Tutkimusmenetelmän kuvaus ja empiirisen aineiston hankinta ja analysointi

Tässä luvussa kuvaillaan delfoi-kyselyn ominaisuuksia. Luvun alussa kerrotaan, kuinka asiantuntijat valitaan delfoi-kyselyyn ja kuinka kysely etenee. Seuraavaksi tarkastellaan delfoi-tekniikan etuja ja lopuksi esitellään menetelmän kritiikkiä.

Tulevaisuuden tutkimuksen menetelmällinen kehittäminen alkoi toisesta maailmansodasta ja sen mukanaan tuomat sotilaalliset haasteet. Tulevaisuuden tutkimuksen ensimmäinen muoto oli operaatiotutkimus, joka syntyi saksalaisten ja englantilaisten välisessä taistelussa Englannin ilmatilasta. Sodan jälkeen Yhdysvalloissa perustettu RAND-korporaation katsotaan olevan ensimmäinen varsinainen, ”ajatusmylly”, (Think tank), jossa tulevaisuuden tutkimusta ja sen soveltamista ryhdyttiin systemaattisesti tekemään. Menetelmällisen kehittymisen tuloksena syntyi mm. delfoi-tekniikka tai delfi-tekniikka, jota kuvataan seuraavaksi lyhyesti. (Aaltonen & Wilenius 2002, 70.)

6.1 Delfoi-menetelmä

Delfoi-menetelmässä tulevan kehityksen ennustajina toimivat tavalla tai toisella asiantuntijoiksi luokitellut henkilöt. Delfoi-tekniikka on yksi monista asiantuntijoiden mielipiteiden keräämismenetelmistä, joilla on pyritty arvioimaan tulevan kehityksen mahdollisuuksia. (Kamppinen, Kuusi & Söderlund 2002, 206.)

Delfoi-menetelmällä voi tulkita olevan kolme keskeistä piirrettä: ensinnäkin tunnistamattomuus (anonymity), pyrkimyksenä on henkilöiden aseman, arvion ja mielipiteiden tunnistamattomuus. Asiantuntijat täyttävät kyselylomakkeet, joiden vastaukset ovat luottamuksellisia. Toinen piirre on monta kierrosta (iteration). Delfoi-menetelmässä käytetään useampia kierroksia, joiden aikana asiantuntijoilla on mahdollisuus korjata kannanottojaan. Perinteisessä menetelmässä painotettiin erilaisia arviointeihin perustuvia tilastollisia tunnuslukuja kuten asiantuntijoiden mediaaniarvioita. Jos asiantuntijan arvio poikkesi keskimääräisestä, häntä pyydettiin esittämään lisäperusteita. Kolmantena delfoi-menetelmän piirteenä on palautteen antaminen (feedback). Kannanottojen korjaukset perustuvat toisilta panelisteilta saatuun palautteeseen. Asiantuntija voi korjata omaa arviota delfoin seuraavalla kierroksella. Arvioiden laadun oletetaan paranevan, kun omaa mielipidettään voi muuttaa muilta asiantuntijoilta saadun palautteen pohjalta. (Kamppinen, Kuusi & Söderlund 2002, 207.)

Alun perin delfoi-tekniikalla pyrittiin mielipiteiden yksimielisyyteen asiantuntijaryhmän keskuudessa peräkkäisten kyselyiden ja kontrolloidun palautteen perusteella. Nykyisin useimmissa delfoi-tekniikan sovelluksissa ei enää tavoitella asiantuntijoiden yksimielisyyttä, vaan pyrkimyksenä on uusien ja tuoreiden näkökulmien ja ideoiden ilmaantuminen ja toisten asiantuntijoiden reagointi niihin. Tavoitteena on uusien ja hyvin perusteltujen näkemyksien julkaiseminen tulevasta kehityksestä. (Kamppinen, Kuusi & Söderlund 2002, 210.)

6.2 Asiantuntijoiden valintakriteerit

Tutkimuksen tavoite ja luonne määrittää asiantuntijapaneelin koon. Mielipiteiden ja keskustelujen laatu on kvalitatiivisessa tutkimuksessa vastausten määrää tärkeämpää. Ihanteellinen ryhmä koko vaihtelee reilusta kymmenestä muutamaan kymmeneen osallistujaan. Laatu ja monipuolisuus ovat paneelin asiantuntijuuden määreitä. Kuusi (Kamppinen, Kuusi & Söderlund 2002) opastaa arvioimaan henkilön asiantuntemusta hänen kokemuksensa, ammatillisten tietojen ja taitojen perusteella. Toinen kriteeri on asiantuntijan ennustamiskyky, mielikuvitus ja luovuus eli asiantuntijan kyky nähdä malleja siellä, missä muut näkevät satunnaisia elementtejä. Kolmanneksi kriteeriksi Kuusi (Kamppinen, Kuusi &

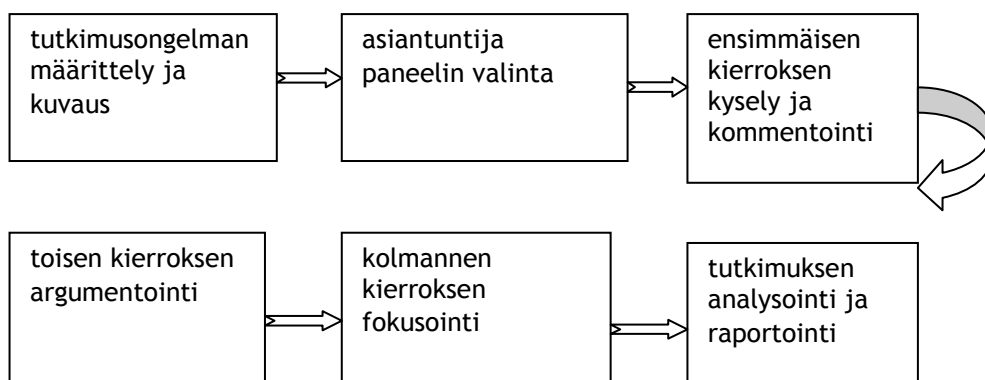
Söderlund 2002) mainitsee muiden eksperttien mielipiteet kyseisestä henkilöstä. Ei pidä unohtaa myöskään panelistiehdokkaan kyvykkyyttä dialogiin. Dialogikykyjen merkitys kasvaa tulevaisuudessa, kun verkossa tapahtuvaa argumentointia aletaan käyttää enemmän hyväksi. (Futunet & Internetix 2009.)

Delfoin vaiheet

Delfoitutkimus käynnistyy ajan- tai tulevankohtaisesta riita- tai kiistakysymyksestä. Ihanteellinen kiistakysymys on kiinnostava, julkinen ja ratkaisematon keskustelunaihe, joka odottaa lähitulevaisuudessa ratkaisuaan. Tutkimuksen rajaaminen on tärkeimpiä seikkoja tutkimuksen suunnittelussa. (Futunet & Internetix 2009.)

Delfoi-tekniikan teho perustuu onnistuneeseen ongelmanasetteluun, moniääniseen paneeliin ja metodin selkeään vaiheistukseen. Tutkimuksen tavoitteet, resurssit ja asetelma ratkaisevat, miten delfoi-prosessi kannattaa ja on mahdollista toteuttaa. Niistä riippuu, haastatellaanko asiantuntijoita etukäteen ja montako delfoi-kierrosta järjestetään. (Futunet & Internetix 2009.)

Kukin tutkimusprojekti on tavoitteenasettelussaan ja toteutuksessaan yksilöllinen, siksi seuraava vaiheistuslista on viitteellinen. Varsinaiset asiantuntijakierrokset käynnistetään kyselyllä, jota voidaan maustaa kommentointimahdollisuudella. Toisella delfoikierroksella prosessi jatkuu argumentoinnilla eli omien näkemysten perusteluilla ja toisten panelistien argumenttien arvioinneilla. (Futunet & Internetix 2009.)



Kuvio 2: Delfoin vaiheet

Tutkija valitsee paneelin, laatii lähtökyselyn ja päättää jatkokierrosten luonteesta. Hän ohjaa prosessin kulkua ja motivoi, tarvittaessa vaikka haastatellen, osallistujia. Tulosten analysointi ja loppuraportin tekeminen ovat myös tutkijan tehtäviä. (Futunet & Internetix 2009.)

6.3 Delfoi-tekniikan edut

Jari Metsämuuronen (1997) on pohtinut artikkelissaan ”Tulevaisuuteen kohdistuvan Delfoi-tutkimuksen reliabiliteetti” keinoja arvioida tutkimusmenetelmän luotettavuutta, reliabiliteettia. Hän näkee kyseisessä tutkimusmenetelmässä neljä etua. Ensiksi, delfoi-tutkimus soveltuu hyvin sellaisten taite- tai käännepisteiden löytämiseen ja ajoittamiseen, joita on vaikea päätellä analyttisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, että on olemassa analyttisiä tutkimusmenetelmiä, joilla pyritään ennustamaan tulevaisuutta sen perusteella, mitä viestejä menneisyydestä ja nykyisyydestä tulee. Tällaiset kvantitatiiviset menetelmät eivät pysty havaitsemaan ihmisen luovia ja innovatiivisia ratkaisuja. Toiseksi, hyvässä delfoi-tutkimuksessa on mahdollista tuoda yksittäisen raadin jäsenen havaitsemat ”heikot signaalit” ja alan kehittämistavoitteet suuremman joukon arvioitavaksi. Heikkojen signaalien ajoissa kuuleminen, ymmärtäminen ja hyödyntäminen on ennakointia. Kolmanneksi, hyvä delfoi-tutkimus ehkäisee arvovalta- ja intressiristiriitoja vaikuttamasta tutkimuksen tulokseen. Kukin vastaaja vastaa itsenäisesti, ”mies ja ääni”-periaatteella, jolloin kaikkien mielipiteet ovat yhtä arvokkaita. Konsensus vaatimuksesta on nykyisin luovuttu joten tämä antaa panelisteille mahdollisuuden olla eri mieltä asiasta. Neljänneksi, delfoi-tekniikassa kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteen yhdistäminen on helppoa. Mitä useampaa menetelmää käyttää, sitä varmempaa on saatu tieto. Delfoi-tekniikka on selkeästi kvalitatiivista tietoa tuottava, joten siihen usein liitetään mukaan kvantitatiivisia elementtejä. Panelistit arvottavat ensimmäisellä kierroksella saadut mielipiteet esimerkiksi Likert -asteikolla. Likert -asteikolla tarkoitetaan kyselylomakkeissa käytettävää vastausasteikkoa, jolla voidaan ilmaista asenteita väittämiin. Asteikko on yleensä viisiportainen. Vastausvaihtoehdot ovat täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei osaa sanoa, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. Tällaista usean erilaisen tutkimusmenetelmän käyttämistä saman tutkimusaiheen tarkasteluun kutsutaan triangulaatioksi. (Metsämuuronen 1997.)

6.4 Delfoi-tekniikan kritiikki ja luotettavuus

Ensimmäinen kriittinen kohta delfoi-prosessissa on asiantuntijoiden valinta. Kukaan ei pysty sanomaan, kuinka monta asiantuntijaa tulisi olla. On ollut paneeleja, joissa panelisteja on ollut yli tuhat, toisaalta jotkut tutkijat pitävät 10-15 hengen paneelia riittävänä. Kukaan ei

myöskään pysty sanomaan sitä, kuka olisi ”riittävän asiantuntija” paneeliin. Ketä pitäisi käyttää asiantuntijana ja mitkä ovat asiantuntijuuden kriteerit, ovat tutkijalle kriittisiä kysymyksiä. (Metsämuuronen 1997.)

Toinen kriittinen kohta on ensimmäinen delfoi-kierros. Oikeiden kysymysten tekeminen on olennaista, sillä väärät kysymykset saattavat johtaa asiantuntijaa väärään suuntaan. Ensimmäiseen delfoi-kierrokseen liittyy muitakin ongelmia. Postikyselynä tehtynä seurauksena on yleensä katoa. Tutkijan harkittavaksi jää kadon vaikutus tutkimustulokseen. Haastattelumenetelmällä kato saattaa jäädä pienemmäksi. (Metsämuuronen 1997.)

Kolmas vaihe, joka vaatii kriittisiä valintoja, on kyselykierrosten määrän valinta. Tutkimuksesta tulee joidenkin mielestä aikaa vievä ja kallis jos kierroksia on enemmän kuin kolme. Mielipidemuutoksiakaan ei juuri synny kolmannen kierroksen jälkeen. (Metsämuuronen 1997.)

Neljäs ongelma on konsensus. Täydellistä konsensusta ei enää haeta, sillä pyrkimys täydelliseen yhtenäiseen mielipiteeseen voi aiheuttaa tärkeän tiedon häviämisen. (Metsämuuronen 1997.)

Viides ongelman aiheuttaja on tutkimuksen toistettavuus. Delfoi-tutkimuksen reliabiliteetti eli toistettavuus on epämääräinen. Olisivatko toiset asiantuntijat antaneet toisenlaisen lopputuloksen? Yhtenäisen metodologisen materiaali analyysin puuttuminen aiheuttaa sen, että on teoriassa mahdollista että eri analysoijat voivat saada samasta aineistosta erilaisia tuloksia. (Metsämuuronen 1997.)

Toisenlaisen ongelman aiheuttaa kysymys asiantuntijan mielipiteen stabiiliudesta eli pysyvyydestä. Mielipiteet saattavat muuttua ajan kuluessa. Hankala voi olla myös selvittää sitä, milloin muutos johtuu asiantuntijasta itsestään vai johtuuko muutos mielipiteessä itse ilmiössä tapahtuvasta muutoksesta. (Metsämuuronen 1997.)

6.5 Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi

Tutkimuksen tarkoituksena on antaa ”eväitä” Northport Oy:n johdolle tulevaisuuden mahdollisten rekrytointiongelmien varalle. Asiantuntijoiden tehtävänä on kertoa heidän näkemyksensä siitä, mitä ilmailualalla, Helsinki-Vantaa lentoasemalla ja Northport Oy:n tulevaisuudessa tapahtuu ja mitä yrityksen tulisi huomioida suunniteltaessa rekrytointia.

Tutkimusaineiston hankintatavaksi valittiin laadulliseen tutkimukseen kuuluva delfoi-menetelmä. Valitsemaani asiantuntijapaneeliin kuului 11 henkilöä. Valitsin heidät henkilökohtaisesti haastatteleamalla, olisiko kyseisillä henkilöillä aikaa ja kiinnostusta osallistua tutkimukseen. Tällä tavalla pystyttiin varmistumaan siitä, että vastaajat todellakin

vastaavat kysymyksiin. Tällainen varmistaminen oli välttämätöntä, koska asiantuntijapaneelin koko oli niin pieni. Asiantuntijat ovat ammatillisesti kokeneita, he ovat työskennelleet maapalveluissa keskimäärin 16 vuotta. Pisin työsuhde on solmittu vuonna 1972, uusin tulokas yritykseen on aloittanut vuonna 2005. Esimies- tai kouluttajatehtävissä vastaajista on viisi henkilöä, kuusi vastaajaa työskentelee asiakaspalvelussa. Paneeliin kuului neljä miestä ja seitsemän naista. Koulutustaustaltaan heistä yksi oli yliopistotutkinnon suorittanut, viisi ammattikorkeakoulusta valmistunut, viidellä oli ammatillinen lisätutkinto. Kaikilla osallistuneilla oli lukio pohjakoulutuksenaan.

Ensimmäisellä kierroksella lähetin asiantuntijoille kyselylomakkeen sähköpostitse, johon heillä oli aikaa vastata 7.-18.4.2010. Kyselyyn kuului saatekirje sekä kysely, jossa oli kaksi tutkimusosiota, ensimmäinen koski ilmailualan ja Helsinki-Vantaa lentoaseman tulevaisuutta, toinen tulevaisuuden rekrytointia. Ensimmäisessä osiossa oli 20 kysymystä, toisessa 16 kysymystä, metodina oli lauseentäydennystekniikka. (Liite 1)

Ensimmäisen kierroksen tuloksista tehtiin yhteenveto, jotka olivat myös pohjana toisen kierroksen kyselylle.

7 Empiiriset tulokset: Northport Oy:n rekrytointi tulevaisuudessa

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön kohteena oleva yritys Northport Oy. Ensin kerrotaan yrityksen historiasta ja toimintaideasta sekä sen henkilöstöstä ja asiakkaista, jonka jälkeen tehdään katsaus nykyisiin rekrytointikäytäntöihin. Lopuksi vielä perehdytään, kuinka henkilöstön osaamista kehitetään ja millaista urasuunnittelua henkilöstön on mahdollista toteuttaa.

7.1 Yritysesittely: Northport Oy

”What comes around...we turn around”

Lentoliikenteelle maapalveluja tuottava yritys on ollut toiminnassa vuodesta 1923, silloin yritys tunnettiin Helsingin asemapalvelut nimisenä. Vuonna 2001 nimeksi tuli Finnair Ground Handling. Vuodesta 2004, yhtiöittämis toimien jälkeen, syntyi Northport Oy. Yritys säilyi kuitenkin osana Finnair konsernia. Sloganinsa mukaisesti yrityksen tulos syntyy lentoasemalla tapahtuvista lentokoneiden kääntymisistä tulevista kuluista. Asiakkaista suurin on emoyhtiö Finnair, muita asiakkaita tällä hetkellä ovat British Airways, Air Finland, Aeroflot, TAP Portugal, Chech Airline, Icelandair, Iberworld, Nouvelair, Air Malta, Pullmantour, Severstal, Sun-Air of Scandinavia ja Ukraine International Airlines. Asiakkaat voivat myös ostaa ns. ad hoc -lentopalveluja. Tällaisesta esimerkkinä ovat Suomen valtion ostamat YK lennot, joissa

rauhanturvaajia lennätetään kriisialueille. Näiden asiakkaiden lisäksi Northport Oy hoitaa kumppanuusyhtiöiden maapalveluja, joiden kanssa Finnairilla on ns. code share yhteistyötä, kuten Air France.

Palveluja tuotetaan erilaisiin tarpeisiin. Asiakkaan on mahdollista ostaa erilaisia yhdistelmiä palveluista, joita ovat lähtöselvitys- ja porttipalvelut, matkatavarankäsittely, tasapainolaskelmien tekeminen, lipunmyynti, jäänpoisto ja tekniset palvelut.

Vuonna 2009 yrityksen liikevaihto oli 60 miljoonaa euroa. Northport Oy hoiti vuonna 2009 48 000 lähtöä ja 10 miljoonaa matkustajaa. Henkilöstöä on noin 290, joista kokoaikaisissa työsuhteissa on 214 työntekijää ja osa-aikaisia työntekijöitä on 82. Työntekijöiden keski-ikä on noin 45 vuotta. Keskimääräinen työura Northport Oy:ssa on noin 18 vuotta. (Northport Oy 2010)

7.2 Empiiriset tulokset: Delfoi-tutkimuksen ensimmäisen kierroksen vastaukset

Delfoi-tutkimuksen ensimmäinen kierros otettiin palautteiden mukaan innostuneesti vastaan. Suurin osa vastaajista oli keskittynyt annettuun tehtävään asiaankuuluvalla harteudella ja pohdinnat kysymysten tiimoilta olivat kattavia ja monipuolisia. Kaksi vastaajaa palautti kyselyn pari päivää myöhässä sähköpostimuistutuksen jälkeen.

Ensimmäisen kierroksen vastaukset on jaettu kahteen suurempaan kokonaisuuteen, jotka ovat lentoliikenteen maapalvelujen toimintaympäristö tulevaisuudessa ja Finnair + Northport Oy = oman alan ykköset yhdessä.

Kokonaisuudessa lentoliikenteen maapalvelujen toimintaympäristö tulevaisuudessa kuvataan toimintaympäristö ”laajasta kapeaan” tai ”suuresta pieneen”. Aloitetaan globaaleista ilmailualan tekijöistä, siirrytään työvoimakysymyksiin palvelualalla ja lopuksi Helsinki-Vantaa lentoaseman tulevaisuuteen.

Toisessa kokonaisuudessa kuvataan Finnairin ja Northport Oy:n yhteiseloä nyt ja tulevaisuudessa.

7.2.1 Lentoliikenteen maapalvelujen toimintaympäristö tulevaisuudessa

Ilmailualan tulisi varautua kriiseihin myös tulevaisuudessa. Luonnon katastrofit, polttoaineen hinnannousu ja taloudellinen taantuma, erilaiset pandemiat sekä terrorismi ovat alan todennäköisimmät kriisin aiheuttajat. Kilpailu asiakkaista kovenee entisestään, lentoyhtiöiden fuusioitumis/allianssi-yhteistyö syvenee, kun perinteiset lentoyhtiöt taistelevat

halpalentoyhtiöiden kanssa asiakkaista. Tässä kilpailussa etua saavat tulevaisuudessa lentoyhtiöt, jotka ottavat ympäristöasiat vakavasti. Tekniikan kehittyminen esimerkiksi lentokoneiden päästöjen pienentämisessä on paitsi tahto, myös rahakysymys. Lentomatkustamisen määrän arveltiin nousevan. Yhä useammalla ihmisellä on varaa matkustaa lentäen. Tämä aiheuttaa paitsi lentomatkustamisen statusarvon laskua, se myös lisää potentiaalisia asiakkaita, joista kilpailla. Matkustaminen business-luokassa mannertenvälisillä lennoilla on edelleen statusarvoltaan merkittävä, mutta esimerkiksi Euroopan sisäisillä lennoilla matkustaminen on statusarvoltaan pieni. Palvelukonseptit muistuttavat yhä enemmän halpalentoyhtiöiden konsepteja, esimerkiksi ateriat tulevat maksullisiksi.

Työvoimapulan todennäköisyys ilmailualalla oli vastaajien mielestä suuri, tosin vähäisempi kuin palvelualoilla keskimäärin. Työvoimapulan hoitamisessa tärkeänä nähtiin ammattiliittojen ja yritysten välinen yhteistyö. Työvoimapula ilmailualalla nähtiin pienenä alan mielenkiintoisuuden, kansainvälisyyden, työsuhde-etujen ja vaihtelevan työympäristön vuoksi. Uusien työntekijöiden houkuttelu ilmailualalle riippuu työnantajasta, sen imagosta ja kuinka hyvin se pitää huolta työntekijöistään. Työsopimusten kirjo kasvanee vastaajien mukaan tulevaisuudessa. Jälleen ammattiliittojen ja yritysten välinen yhteistyö nousee esiin vastauksissa. Vuokratyövoiman lisääntyminen ruuhkahuippuihin ja tiettyjen erityisalueiden, kuten jään poiston, hoitamiseen on todennäköistä. Toisaalta vastaajat uskoivat myös vakituisten työsuhteiden määrän olevan kasvussa. Tämä johtuu siitä, että tulevaisuuden työnantajat joutuvat kilpailemaan vähäisistä työntekijöistä kovempaa, jolloin vakituisen työpaikan tarjoaminen on hyvä kilpailuvaltti. Tosin tulevaisuudessa vakituinen työpaikka voi tarkoittaa myös vakituista osa-aikaista työsuhdetta.

Työvoiman käyttöön ja resurssien hallintaan liittyy läheisesti moniosaaminen työpaikoilla. Moniosaamista maapalvelualalla kuvailtiin sanoilla kriittistä, elinehto, kilpailuvaltti ja tarpeellinen. Joidenkin vastaajien mielestä moniosaaminen oli kääntynyt jo osittain yrityksiä vastaankin, käytettiin ilmaisua moniosaamattomuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että pian yrityksissä saatetaan olla tilanteessa, jossa ”moni osaa vähän, harva kunnolla”. Toisaalta moniosaamista pidettiin myös työntekijän kannalta positiivisena asiana. Moniosaajat näkevät palveluketjun paremmin, eivätkä kyllästy työtehtäviinsä niin helposti. Moniosaamisen vapaaehtoisuutta pidettiin tärkeänä. Lisäksi osaamispankin perustamista pidettiin järkevänä. Jokaisesta työntekijästä kerättäisiin tietoa esimerkiksi heidän harrastuksistaan ja erityisosaamisestaan ja voitaisiin miettiä, olisiko niistä hyötyä työpaikalla itselle ja yritykselle.

Mistä tulevaisuuden asiakaspalvelijat löytyvät? Parhaina rekrytointikanavina pidettiin internetiä ja alan oppilaitoksia. Näkyvyys sosiaalisissa medioissa, kuten Facebookissa, on tulevaisuudessa yhä tärkeämpää. Erilaisiin rekrytointitapahtumiin osallistuminen nähtiin myös

hyvänä rekrytointikanavana. Toisaalta pitämällä hyvää huolta nykyisistä työntekijöistä voitaisiin taata tulevaisuuden sitoutunut henkilöstö ja saataisiin ammattitaito pysymään ”talon sisällä”. Henkilöstön sitouttaminen tulevaisuudessa onkin asiantuntijoiden mukaan erityisen hankalaa ja haastavaa ja todennäköisin henkilöstöhallinnon kehittämisen kohde. Yritykset tietävät jo nyt, että ainoastaan koulutettu, sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö luo kilpailuetua. Todellisuus on vain toisenlainen toistaiseksi, pyrkimys pätkätöiden teettämiseen on vielä suuri. Työsuhteiden ollessa lyhyitä ja työntekijällä saattaa olla useampikin työpaikka, työntekijällä ei ole aikaa sitoutua yhteen yritykseen. Toisaalta nuoret suhtautuvat eri tavalla työntekoon kuin vanhemmat ihmiset. Työ ei ole koko elämä, eikä siis sitoutumistakaan koeta kovin tärkeäksi.

Millaisia ihmisiä tulevaisuudessa maapalvelualalla on? Asiakaspalveluun rekrytoidun henkilön tulee omata kolme avaintaitoa, jotka ovat vastaajien mukaan kielitaito, asiakaspalveluhenkisyys, joustavuus ja stressin sietokyky. Asiakaspalvelijan tulee olla yleisolemuksestaan siisti ja huoliteltu. Osaaminen on tulevaisuudessakin tärkeää, henkilöstön ei tarvitse olla mallien näköisiä. Toisaalta ulkonäön yhdenmukaisuusvaatimusten arveltiin vähenevän tulevaisuudessa, erilaisuutta suvaitaan 2000-luvulla paremmin. Näkyvät lävistykset ja tatuoinnit voisivat olla siis mahdollisia tulevaisuuden asiakaspalvelijalla.

Nuorten houkuttelu maapalvelualalle tulisi olla vastaajien mielestä aktiivisempaa. Tiiviimpi yhteistyö oppilaitosten kanssa olisi erittäin tärkeää aloittaa jo nyt ja oikean informaation antaminen maapalvelun monista hyvistä puolista tulisi olla arkipäivää. Joustavat työnteke-muodot, hyvät työsuhte-edut ja keskimääräistä paremmat palkat (verrattuna moniin muihin matkailualan palkkoihin) voisivat houkuttaa alalle. Nykyisistä nuorista työntekijöistä pitäisi vastaajien mukaan huolehtia paremmin. Jatkuvien määräaikaisten pätkätöiden tarjoaminen ei sitouta heitä tarpeeksi.

Tulevaisuuden maapalvelualalla nähdään asiantuntijoiden mukaan enemmän myös maahanmuuttajia ja eläkeläisiä. Maahanmuuttajien rekrytointia pitäisi asiantuntijoiden mielestä lisätä jo nyt, Suomessa syntyneillä on tarvittava kielitaito ja pohjakoulutus. Pääkaupunkiseudulla on paljon maahanmuuttajia, joiden tutustuttaminen maapalvelualaan voisi olla hyödyllistä sekä yritykselle että maahanmuuttajille.

Vastaajien suhtautuminen eläkeikäisiin työntekijöihin oli myönteinen. Kiireisen työtahdin ja vuorotyön arveltiin uuvuttavan useimmat heistä ja siksi erilaisten työtehtävien jakaminen heille koettiin tärkeäksi. Kokemusta ja osaamista arvostetaan edelleen ja työuran jatkaminen mahdollisimman pitkään ”kevennetyllä listalla” voisi tulla monen eläkeikäisen kohdalla kysymykseen. Tasapaino työyhteisössä eri-ikäisten työntekijöiden kohdalla koettiin rikastuttavaksi, henkilöstön tulisi koostua nuorista, keski-ikäisistä ja vanhemmista ihmisistä.

Helsinki-Vantaa lentoaseman tulevaisuutta käsiteltiin kauttakulkumatkustamisen ja maapalveluyritysten toiminnan näkökulmasta. Kauttakulkumatkustaminen eli transitmatkustaminen tarkoittaa matkustajan siirtymistä lennolta toiselle. Esimerkiksi matkustaja tulee Pariisista Helsinkiin ja jatkaa edelleen Tokioon. Tällöin matkustajan matkatavarat ovat jo lähtöselvitetty Pariisissa Tokioon saakka ja hänellä on lentolippu jossa on myös vahvistettu istumapaikka jatkolennoille. Helsinki-Vantaa lentoasemalla on kaksi Finnairin transitpalvelupistettä, jotka varsinkin epäsäännöllisyystilanteissa ovat erityisen tärkeitä matkustajien palvelukokemuksen kannalta. Kauttakulkumatkustamisen sujuvuus verrattuna muihin eurooppalaisiin lentoasemiin nähtiin vahvan kehittämisen kohteena. Suomen maantieteellinen sijainti tarjoaa erittäin hyvän kilpailuvaltin tulevaisuudessa ja Helsinki-Vantaa lentoaseman kehittäminen tämän kilpailuvaltin hyödyntämisessä on tärkeää. Helsinki-Vantaa lentoasema on verraten pieni ja rauhallinen ja siksi kätevä kauttakulkumatkustamisen kannalta. Ajoittainen ruuhkautuminen tosin aiheuttaa harmia matkustajille. Ruuhkapiikit sijoittuvat aamuun ja iltapäivään, jolloin jonoja syntyy lähtöselvitykseen, turvatarkastuspisteisiin ja passitarkastukseen. Vaihtoajat lentojen välillä voidaan kuitenkin pitää toistaiseksi melko lyhyinä, jolloin matkustajien ei tarvitse odotella lentoasemalla pitkään. Lentoasema on siisti ja moderni. Kehittämisen kohteena vastaajilla oli passi- ja turvatarkastusjonojen lyhentäminen, parempi yhteistyö Finavian ja lentoasemalla toimivien yritysten välillä sekä teknisiä parannuksia ilmanvaihtoon, kuulutuslaitteisiin ja langattoman teknologian lisäämiseen.

Maapalveluyrittäjien määrän Helsinki-Vantaa lentoasemalla arveltiin pysyvän samana, mutta kilpailun kovenevan olemassa olevien yrittäjien kesken. Kysymys siitä, voisiko tulevaisuudessa maapalveluyrittäjät tehdä enemmän yhteistyötä kilpailemisen sijaan, vastaajat pitivät ajatusta mahdollisena joskin epätodennäköisenä lentoyhtiöiden maapalveluhintakilpailutuksen vuoksi. Vastaajien ideoita olivat esimerkiksi yhteiskehitysryhmän perustaminen, jossa kaikki maapalveluyrittäjät yhdessä ideoisivat toimivampaa lentokenttää ja toimittaisivat nämä ideat keskitetysti Finavialle. Maapalveluyrittäjät voisivat myös käyttää yhteisiä työvoiman hankintakanavia ja alan koulutusjärjestelmiä sekä kehittää yhteisen työkalujen- ja koneiden lainaamisjärjestelmän.

7.2.2 Finnair + Northport Oy = oman alan ykköset yhdessä

Asiantuntijoiden käsitys Finnairin tulevaisuudesta oli varsin myönteinen. ”Via Helsinki”-strategiaa pidetään loistavana ideana, yhtenä 2000-luvun parhaimmista keksinnöistä. Sen koettiin olevan yhtiön pelastus vaikeina aikoina, tulevaisuudessa ensisijainen kilpailuvaltti sekä kasvun ja menestyksen väline. Reittiverkoston kehittäminen Aasiaan ja siihen läheisesti liittyvät investoinnit laajarunkokalustoon tuovat strategiaan jatkuvuutta. Kansainvälisen

reittiverkoston arvellaan olevan vahvasti Aasiaan suuntautunutta, suurin osa lyhyistä Euroopan reiteistä ja kotimaan reittiverkosto ulkoistetaan muille toimijoille. Syöttöliikenteen turvaaminen Euroopasta Helsingin kautta Aasian hoidetaan erilaisilla yhteistyömuodoilla, kuten code share -toiminnalla. Transit-palvelun merkitys korostuu tulevaisuudessakin, ”Via Helsinki” -strategia edellyttää vahvaa kauttakulkumatkustamiseen panostamista ja sen tulisikin olla asiantuntijoiden mukaan yksi tärkeimmistä kehittämiskohteista.

Finnairin tulevaisuus OneWorld-allianssissa nähtiin tärkeänä. Verkostoituminen ja yhteistyö muiden allianssin jäsenien kanssa on taloudellisesti järkevää ja tuo synergiaetua. Finnair edustaa allianssissa sen pohjoista ulottuvuutta ja on senkin vuoksi tärkeä allianssin jäsen. Tosin Finnairin vaikutusvaltaa päätöksenteossa epäiltiin, British Airways ja Iberia suurina yhtiöinä saattavat jyrätä pienemmät yhtiöt päätöksenteossa.

Finnairin vahvuutena pidettiin ensisijaisesti uutta laivastoa. Osaava henkilöstö, vahva brandi, turvallisuus ja täsmällisyys sekä pitkä historia lentoliikenteessä mainittiin muina vahvuuksina. Finnairissa kehitettävät kohteet liittyivät lähinnä organisaatiokulttuurin ja operatiivisen johtamisen epäkohtiin. Toivottiin vanhoista kaavoista luopumista, jatkuvuussuunnitelmien luomista poikkeustilanteiden varalle ja kokonaisuuksien parempaa hallintaa. Raskas ja vanhanaikainen organisaatio aiheuttaa hitautta toimintaympäristön muutoksissa, esimerkkinä mainittiin matkustamotarjoilun hinnoittelupolitiikka ja matkatavaroiden maksullisuus. Osastojen välistä yhteistyötä ja toisen työn arvostamista tulisi lisätä. Korkeat työvoimakustannukset, viestintä ja esimiestyö mainittiin myös vastauksissa. Finnairin tunnettuus ulkomailla arveltiin olevan puutteellista joidenkin vastaajien mielestä, joten aggressiivisempi markkinointi olisi tarpeellista.

Northport Oy:n tulevaisuus nähtiin riippuvan täysin Finnairin päätöksistä. Tulevaisuudessa suunta on kohti parempia aikoja, kustannustehokkuus ja hyvä laatu ovat tärkeimmät tekijät Northport Oy:n tulevaisuuden menestykselle. Henkilöstömäärän ja -laadun suhteen tulisi olla tulevaisuudessakin tarkkana: ei pitäisi unohtaa sitä, että automaation lisääntyessä odotukset henkilökohtaisen palvelun laadulle kasvavat.

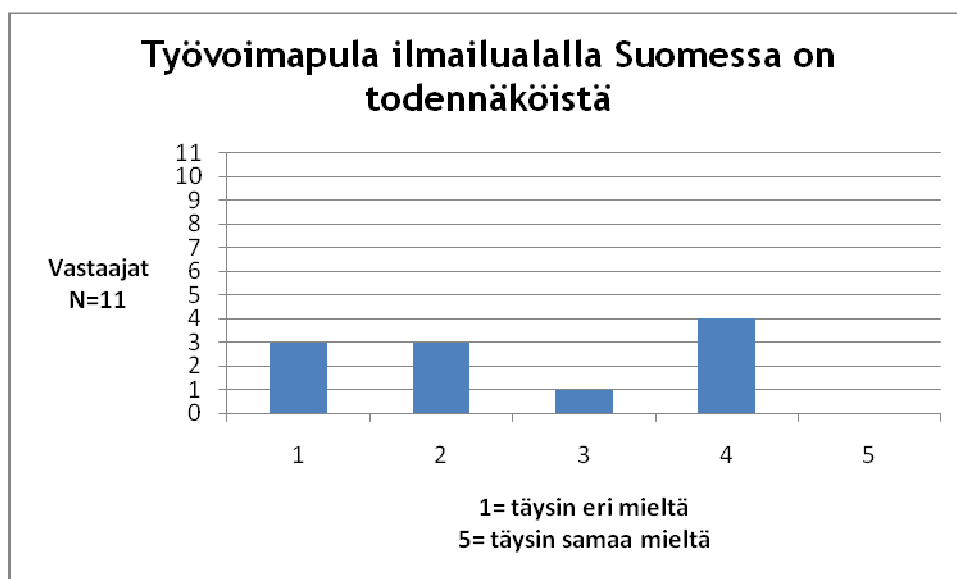
Ammattitaitoinen henkilöstö oli vastaajien mielestä Northport Oy:n suurin vahvuus. Pitkä historia ja kokemus maapalvelualalta sekä henkilöstön pysyvyys ja hyvä työilmapiiri olivat muita vahvuuksia. Vähäinen hierarkkisuus tekee Northport Oy:n toiminnasta joustavaa ja muuntautumiskykyistä. Parannettavaa olisi operatiivisen johtamisen laadussa ja viestinnässä. Heikon johtamisen vuoksi henkilöstö on itseohjautuvaa, mikä mainittiin myös eräänlaisena vahvuutena. Työhyvinvoinnin kehittäminen, mikä sisältää työvuorolistojen parantamisen, taukojen lisäämisen, henkilöstöjohtamisen irtisanomistilanteessa, motivoinnin ja sisäisen tiedottamisen parantamisen, olivat vastaajien kehityskohteita. Northport Oy:n tunnettuus on vastaajien mukaan vähäinen työmarkkinoilla, tilanteen korjaamiseen tulisi käyttää aikaa ja resursseja tulevaisuuden rekrytointia ajatellen.

7.3 Empiiriset tulokset: Delfoi- tutkimuksen toisen kierroksen vastaukset

Toisen kierroksen kyselylomake oli Likertin asteikkoa käyttävä lomake, jossa oli 41 väittämää perustuen ensimmäisen kierroksen vastauksiin. Toisella kierroksella keskityttiin kysymyksiin, jotka koskivat ainoastaan toista osiota eli tulevaisuuden rekrytointia. Toisen kierroksen kyselylomakkeen (Liite 2) liitteenä oli yhteenveto ensimmäisen kierroksen vastauksista. Toisen kierroksen vastauksista tehtiin myös kvantitatiivinen yhteenvetotaulukko (Liite 3), jossa on käytetty vastausten keskiarvoa, mediaania ja moodia. Panelisteja pyydettiin tutkimaan ensimmäisen kierroksen vastauksia ennen toisen kierroksen väittämiin vastaamista. Vastausaikaa toisella kierroksella oli 14. - 23.5.2010.

Alla olevassa taulukossa (Taulukko 4) näkyy panelistien vastaukset väitteeseen, joka koski tulevaisuuden työvoimapulaa ilmailualalla. Vastaajista noin puolet oli täysin eri mieltä tai jonkin verran eri mieltä. Neljä vastaajaa oli jonkin verran samaa mieltä väitteen kanssa, yksi arveli sen olevan jotain siltä väliltä. Vastausten keskiarvo oli tämän väitteen kohdalla 2,5. Panelistien kommentit väitteestä kuuluivat muun muassa:

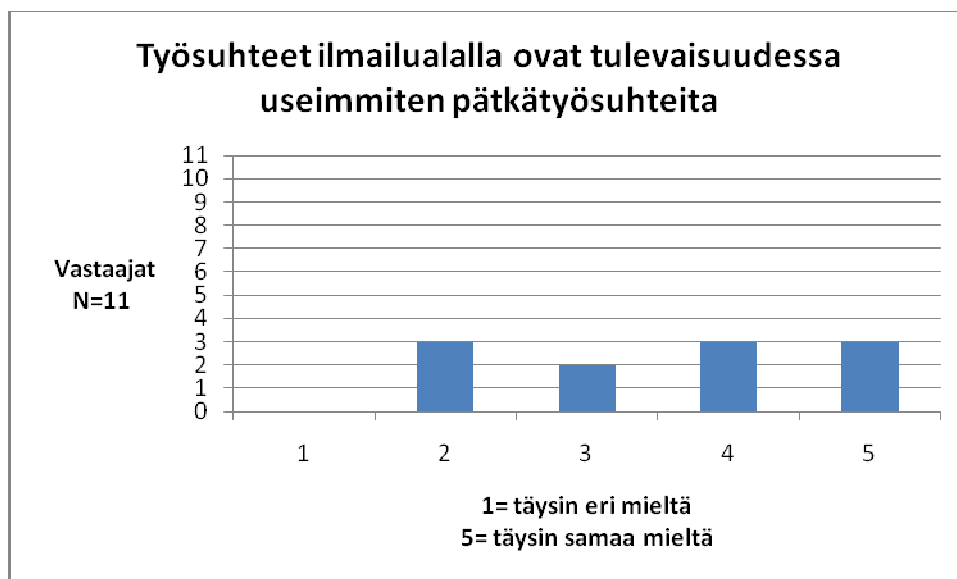
- *”Työvoimapula ilmailualalla tulevaisuuden Suomessa on selvästi pahenemassa. Tilannetta tulee helpottamaan itsepalvelun kehittyminen...”*
- *”...on riippuvainen ammattiliittojen ja yritysten välisestä yhteistyöstä..”*
- *”Varsinkin osaavan työvoiman saaminen on hankalaa, kun työvoiman saatavuus on niukka.”*



Taulukko 4: Työvoimapula ilmailualalla Suomessa on todennäköistä

Taulukosta 5 näkyvät vastaajien mielipiteet kysymykseen ilmailualan työsuhteista. Ilmailualan työsuhteet ovat vastaajien arvioiden mukaan useimmiten pätkätyösuhteita. Vastausten keskiarvoksi tuli 4,5. Kuusi vastaajaa oli täysin samaa tai jonkin verran samaa mieltä väitteestä, kaksi arveli sen olevan jotain siltä väliltä ja kolme vastaajaa oli jonkin verran eri mieltä. Kommentit tästä väitteestä kertovat kokemuksista, jotka ovat jo tätä päivää ja vastaajien mukaan myös huomista:

- *”Osa-aikaisuus ja määräaikaiset sopimukset palvelevat paremmin työnantajan tarpeita kiristyneessä kilpailussa.”*
- *”Näin työnantaja on täysin vapaa irtisanomaan työntekijöitä tarpeen vaatiessa ja voi myös teettää haluamiaan työvuoroja työntekijöillä.”*
- *”Tämä riippuu suoraan asiakkuuksien määrästä ja resurssitarpeesta.”*

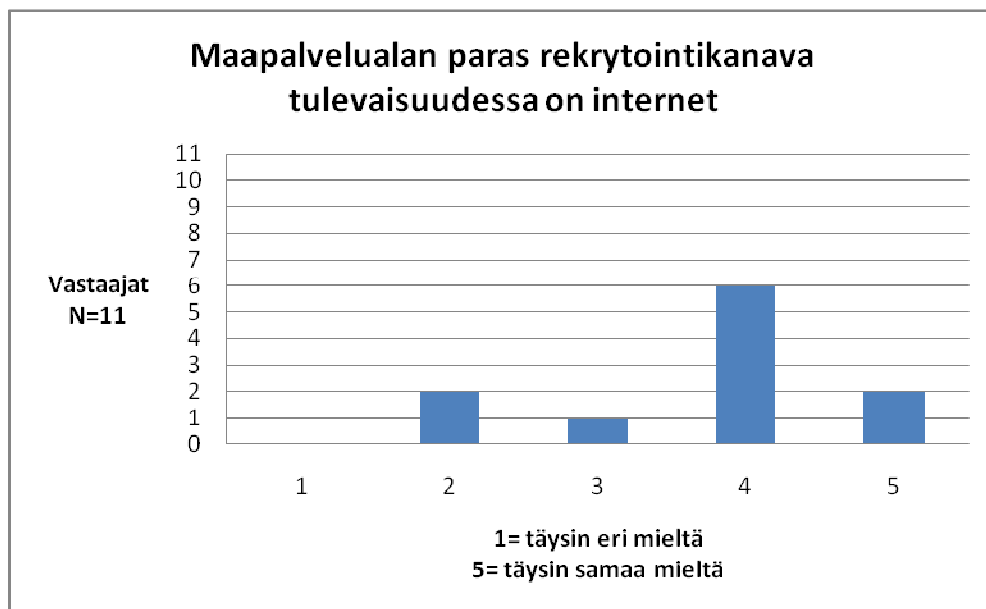


Taulukko 5: Työsuhteet ilmailualalla ovat tulevaisuudessa useimmiten pätkätyösuhteita

Alla olevassa taulukossa (Taulukko 6) vastaukset parhaasta rekrytointikanavasta jakautuvat niin, että kahdeksan vastaajaa on jonkin verran tai täysin samaa mieltä siitä, että internet on tulevaisuuden paras rekrytointikanava. Kaksi vastaajaa oli asiasta jonkin verran eri mieltä ja yhden vastaajan mielestä se on jotain siltä väliltä. Keskiarvoksi muodostui 3,7.

Rekrytointikanavista internetissä tärkeimmiksi vastaajat mainitsivat erityisesti yrityksen omat nettisivut, hakukoneet ja sosiaaliset mediat. Joitakin vastaajien kommentteja:

- ”Ihmiset käyttävät yhä enemmän internetiä ja tiedon määrää ei siellä pystytä rajaamaan. Hakija voi rauhassa tutustua yritykseen.”
- ”...osallistuminen esimerkiksi ilmoituksilla erilaisiin sosiaalisiin medioihin on tärkeää, jotta hakuilmoituksilla saataisiin katettua riittävästi haluttua hakijakuntaa.”
- ”Ensisijaiset rekrytointikanavat ovat yritysten omat rekryisivut ja työnvälittäjien sivut. Niiden käyttö vaatii oma-aloitteisuutta, joka on yksi tärkeä ominaisuus maapalveluhenkilöstölle.”



Taulukko 6: Maapalvelualan paras rekrytointikanava tulevaisuudessa on internet

Maahanmuuttajien rekrytoinnin lisääntymistä maapalvelualalle pidettiin vastaajien keskuudessa suhteellisen suurena, vastaajista seitsemän koki olevansa väittämän kanssa jonkin verran samaa tai täysin samaa mieltä. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 7) nähdään vastausten jakaumat: kaksi vastajaa oli jonkin verran eri mieltä ja kaksi oli jotain siltä väliltä. Keskiarvoksi tälle väitteelle tuli 3,5. Kommenteista päätellen maahanmuuttajien lisääntynyt määrä olisi tervetullutta maapalvelualalle, moni Suomessa syntynyt ja täällä pitkään asunut maahanmuuttaja nuori puhuu sujuvaa suomea ja koulutustasokin on riittävä. Muualta kuin Suomesta tulevat maahanmuuttajat saattavat karsiutua valintavaiheessa kielitaidon

puutteeseen. Epäilyjä maahanmuuttajien rekrytoinnin onnistumisesta aiheuttivat lähinnä mahdolliset asenneongelmat:

- *”Kieliongelmia ei niinkään synny Virosta tulevien maahanmuuttajien kanssa, mutta ongelmana on muista Baltian maista ja Venäjältä tulevat maahanmuuttajat.”*
- *”...on väistämätöntä sillä heidän osuus työvoimasta, etenkin pääkaupunkiseudulla, on kasvamassa.”*
- *”Moni voi tuntea alan omakseen kansainvälisessä ympäristössä.”*



Taulukko 7: Maahanmuuttajien rekrytointi lisääntyy tulevaisuudessa

Henkilöstön moniosaaminen on monille nykypäivän yrityksille jo arkipäivää ja hyvin tavallista. Henkilöstön suhtautuminen aiheeseen on kaksijakoinen. Toisaalta moniosaamisen välttämättömyys ymmärretään hyvin ja se on jopa tervetullutta vaihtelua rutiineihin. Toisaalta halutaan, että moniosaaminen perustuu täysin vapaaehtoisuuteen eikä ”sitä saa olla liikaa.” Taulukko 8 kertoo vastausten jakauman väitteeseen ”Moni osaa vähän, harva kunnolla”, vastaajista seitsemän oli jonkin verran tai täysin samaa mieltä ja neljä jonkin verran tai täysin eri mieltä. Vastausten keskiarvo on 3. Kommentit olivat kaksijakoisia kuten vastauksetkin:

- *”Moniosaamisen lisääntyminen on myös johtanut kustannusten kannalta heikompaan kehitykseen, kun siirtymiä työtehtävästä toiseen on lisätty. Asialla on tietenkin*

kääntöpuoli, jossa samalla pystytään panostamaan työhyvinvointiin, mutta tietyissä asioissa on menty liiallisuuksiin ja moniosaaminen on kääntynyt yritystä vastaan.”

- *”Moniosaaminen on hyvinkin tarpeellista ja motivoivaa. Muuten työ voi olla hyvin monotonista.”*
- *”Työnantajan hyöty. Työntekijää voi käyttää monilla osastoilla missä tarve on suurin. Kuitenkin työnantaja voisi saada enemmän irti työntekijöidensä moniosaamisesta muodostamalla ns. osaamispankin.”*
- *”Joustava työvoiman käyttö on ehdoton kilpailuvaltti. Liiallisuuksiin ei pitäisi mennä moniosaamisen nimissä, henkilökohtaistaminen on tärkeää jotta pysytään niissä rajoissa ettei työstä tule hallitsematonta.”*



Taulukko 8: Moni osaa vähän, harva kunnolla on tulevaisuudessa yleistä puhuttaessa moniosaamisesta

Suurten ikäluokkien jääminen eläkkeelle on lähitulevaisuudessa tosiasia. Erilaisilla keinoilla yritetään pitää mahdollisimman kauan eläkeikäisiä ihmisiä työssä kuten työaikajoustoilla ja osa-aika-eläkejärjestelyillä. Kuinka nämä järjestelyt toimivat maapalvelualalla, mikä tunnetusti on nopeatempoinen ja hektinen ala, on vastaajien mielestä varsin yksiselitteinen: maapalvelualalla on tilaa myös eläkeikäisille työntekijöille, tietyin edellytyksin. Kymmenen vastaajaa oli joko täysin samaa tai jonkin verran samaa mieltä kysyttäessä työtehtävien ”räätälöinnistä” eläkeikäisille työntekijöille. Yksi vastaaja oli täysin eri mieltä aiheesta.

Taulukossa 9 jakauma näkyy graafisessa muodossa, keskiarvo oli 4,3. Kommenteista näkyy panelistien käsitys siitä, kuinka eläkeikäisiä tulisi huomioida työyhteisössä:

- *"Tulevaisuudessa tulee löytymään enemmän ihmisiä, jotka haluavat jatkaa työuraansa kevennetyllä listalla."*
- *"Eläkeikäisten työntekijöiden käyttö on vaikeaa, työajat ja työn rytmi ovat vaativia eivätkä ikääntyneet välttämättä viihdy ja jaksaa tämänkaltaisissa tehtävissä."*
- *"...eläkeikäisten työntekijöiden osaaminen ja muuten eletyn elämän mukana tuoma kokemus on ensiarvoisen tärkeää haastavassa asiakaspalvelussa. Tällaista osaamista ei nuorilla rekrytoituilla voi olla, ja tämän vuoksi tasapaino organisaatiossa eläkeikäisten-keski-ikäisten-nuorien välillä on ensiarvoisen tärkeää."*
- *"Ruuhka-apulaisiksi eläkeikäisiä."*

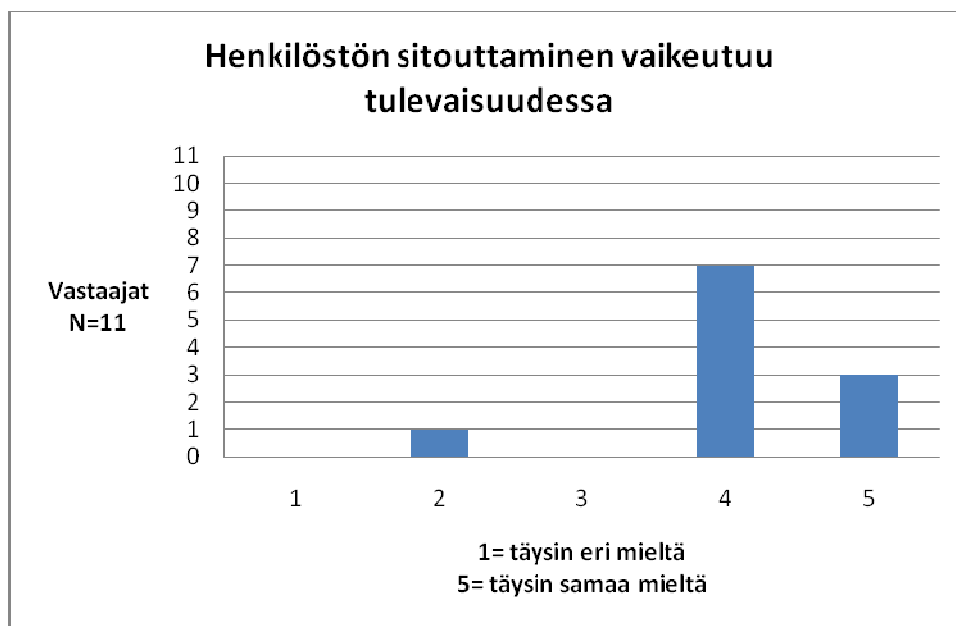


Taulukko 9: Työtehtävien räätälöintiä eläkeikäisille työntekijöille tulisi lisätä

Taulukossa 10 esitetään vastausten jakauma väitteeseen henkilöstön sitouttamisesta tulevaisuudessa. Yleinen arvio asiasta on, että sitouttaminen vaikeutuu, kun pätkätöiden määrä palvelualoilla, maapalveluala mukaan lukien, lisääntyy. Nuoret eivät oletettavasti sitoudu työpaikkoihin kuten ennen, yhtenä syynä pidetään arvojen muuttumista: elämässä on muutakin kuin työ. Sitouttamisen vaikeudesta ollaan yhtä mieltä, mutta mitä tehdä asialle tulevaisuudessa? Toisaalta, onko tarpeellista edes sitouttaa henkilöstöä, kun vuokrafirmoista saa tilalle uusia työntekijöitä? Kymmenen vastaajaa oli täysin samaa tai melkein samaa mieltä

väitteen kanssa, yksi vastaaja oli jonkin verran eri mieltä. Vastausten keskiarvoksi tuli 4,1. Kommenteista näkyy sitouttamisen puuttumisen merkitys yritykselle:

- ”Työhön sitouttaminen on hankalaa, koska työsuhteiden pituudet ovat lyhyitä ja työpaikkoja voi olla useita. Motivaatio, kunnianhimo ja kehittämisideat ovat auttamattomasti menetettyjä.”
- ”Työhön sitouttaminen on haasteellista mikäli sen ajatellaan tapahtuvan alihankintaketjun kautta. Tapoja sitouttaa työntekijöitä riittävän korvauksen lisäksi ovat yrityksen yhteiset arvot joihin työntekijät samaistuvat - tämä vaatii mielestäni suoraa työsuhdetta tai vuokratyönantajan erityistä osaamista luoda oikeaa kulttuuria.”
- ”Sitouttaminen on esimiestyön suurin haaste.”

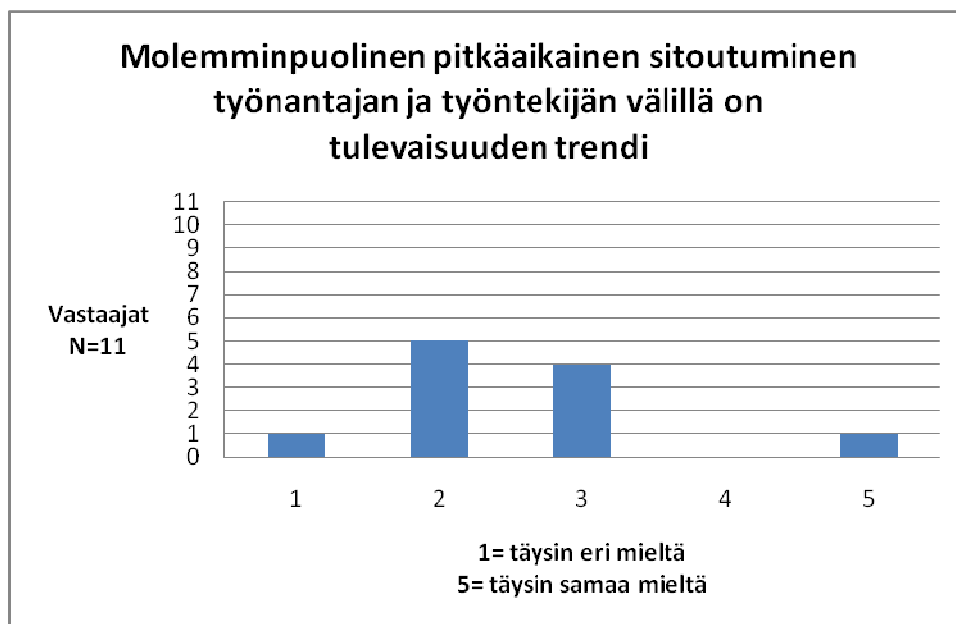


Taulukko 10: Henkilöstön sitouttaminen vaikeutuu tulevaisuudessa

Pitkäaikaiseen sitoutumiseen työnantajan ja työntekijän välillä suhtaudutaan vastaajien joukossa epäilevästi. Taulukosta 11 voidaan nähdä, että kuusi vastaajaa on täysin tai jonkin verran eri mieltä väitteestä ja neljä vastaajaa on jotain siltä väliltä, vain yksi vastaaja on täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo on 2,6. Pitkäaikaista sitoutumista puolin ja toisin vaikeuttaa nykyisen talouselämän hektisyys ja jatkuva muutos. Yhden panelistin sanoin: ”Vain muutos on pysyvää.” Vielä toistaiseksi olemassa olevat työlait turvaavat vakituisia työntekijöitä niin hyvin, että voi olla jopa vaikeaa päästä eroon tietyissä tilanteissa

epätoivottavasta henkilöstä, tämä voi houkuttaa yrityksiä vuokratyövoiman käyttöön. Sitoutumisesta olisi kuitenkin kiistatonta hyötyä, kuten kommentit kertovat:

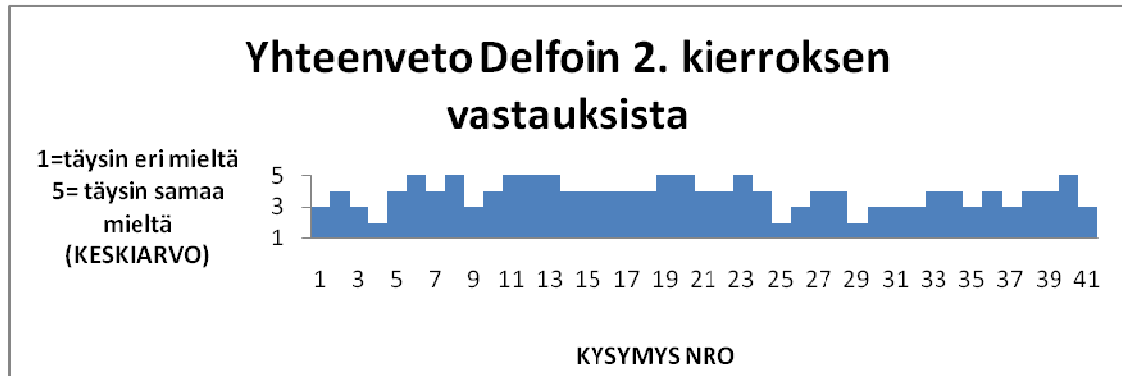
- *”Asiakaspalvelun merkitys tulevaisuudessa tulee olemaan niin merkittävää kilpailussa menestymiselle, että henkilöstö on oltava hyvin koulutettua, motivoitunutta ja sitoutunutta työhönsä. Muussa tapauksessa kilpailussa ei pärjätä.”*
- *” ...varmasti pian huomataan kuinka kallista itse asiassa on menettää ammattitaitoista henkilöstöä verrattuna jatkuvaan uusien kouluttamiseen ja motivaation lisäämiseen.”*
- *”Maailmassa jossa ei enää ole olemassa samanlaista varmuutta ja jatkumoa kuin vielä jokunen vuosikymmen sitten, vaan tilanteet ja olosuhteet vaihtelevat, on tärkeää ymmärtää että vain muutos on pysyvää. Ja silti kun tekee aina parhaansa ja sitoutuu yhteisiin päämääriin, voi saavuttaa tuloksen.”*



Taulukko 11: Molemminpuolinen pitkäaikainen sitoutuminen työnantajan ja työntekijän välillä on tulevaisuuden trendi

Taulukossa 12 on esitetty yhteenveto Delfoin toisen kierroksen kysymyksistä vastausten keskiarvon mukaan. Asiantuntijoiden näkemykset olivat melko yhdenmukaisia suurimmassa osassa vastauksista, 28 vastausta 41:sta olivat joko täysin samaa mieltä tai jonkin verran samaa mieltä väittämistä. Vain kolmessa väittämässä asiantuntijat olivat jonkin verran eri mieltä tai täysin eri mieltä. Nämä väittämät koskivat työntekijöiden osaamistason laskemisen

avulla tapahtuvaa henkilöstön riittävyyden varmistamista, moniosaamisen vähentämistä nykyisestä ja jäänpoiston merkitystä työtehtävänä tulevaisuudessa.



Taulukko 12: Yhteenveto Delfoin 2. kierroksen vastauksista

Delfoin ensimmäisellä kierroksella saadut vastaukset kuvaavat hyvin toisen kierroksen vastauksia, joissa esimerkiksi moniosaaminen koettiin välttämättömänä osana nykyaikaista maapalvelutoimintaa. Ilmaston muutoksesta aiheutuva säätilan lämpeneminen Helsinki-Vantaa lentoasemalla niin, että jäänpoistopalveluita ei enää tarvittaisi, on asiantuntijoiden mukaan mahdollista mutta epätodennäköistä. Jäänpoistopalveluja tarvittaneen tulevaisuudessakin, kyseessä on lentoturvallisuuteen olennaisesti vaikuttava palvelu.

Työntekijöiden osaamistason laskemisella tapahtuva henkilöstön riittävyyden varmistaminen oli myös asiantuntijoiden mukaan epätodennäköistä. Asiakaspalvelutyö maapalvelualalla vaatii kuitenkin monien asioiden yhdenaikaista tekemistä, virkailijoiden tulee muistaa paljon pientä ”nippelitietoa” useimmissa asiakaspalvelutilanteissa ja kaiken tämän lisäksi muistaa antaa ystävällistä ja laadukasta asiakaspalvelua. Asiakaspalvelutyö vaatii teknisen osaamisen lisäksi myös psykologista silmää ja tarkkuutta havaita asiakkaan mielentila ennen koneeseen siirtymistä ja varsinkin silloin tämä kyky korostuu, kun asiakkaalla ei ole ”kaikki kunnossa”.

Yhdeksän kysymyksen kohdalla asiantuntijat olivat täysin samaa mieltä. Nämä kysymykset koskivat stressin sietokykyä asiakaspalvelijan taitona, asiakaspalvelijan ulkoista olemusta, näkyvyyttä sosiaalisissa medioissa tulevaisuuden rekrytoinnissa, alan oppilaitosten merkitystä rekrytoinnissa ja haastattelua rekrytointimenetelmänä. Lisäksi täysin samaa mieltä oltiin kysymyksissä, jotka koskivat eri-ikäisten työntekijöiden määrää työyhteisössä, nuorien työntekijöiden kohtelusta työelämässä, moniosaamista työntekijän näkökulmasta sekä sitouttamisesta henkilöstöhallinnon tehtävänä.

Stressin sietokyky on ymmärrettävästi yksi tärkeimmistä taidoista, joita maapalvelualla työskentelevän henkilön tulee omata. Ajoittain erittäin hektinen työ saattaa aiheuttaa eri

asteista ahdistusta henkilölle, jolla tätä kykyä ei ole. Jatkuva kilpailu kellon kanssa mutta samalla tarkkuutta ja asiakaspalvelun laatua vaativa työ, on haastava yhtälö. Siisti ja huoliteltu ulkomuoto on asiantuntijoiden mukaan tulevaisuudessakin tärkeää. Näkyvien tatuointien ja lävistysten salliminen on epätodennäköistä maapalvelualan asiakaspalvelussa, vaikka se yhteiskunnassa onkin varsin yleistä ja sallittua. Yleinen normi siitä, mikä on siistiä ja huoliteltua maapalvelualan asiakaspalvelussa, löytyy kirjattuna virkapukuohjesäännöstä, jonka noudattamista esimiesten tulisi valvoa.

Sosiaalisten medioiden hyväksikäyttö tulevaisuuden rekrytoinnissa on asiantuntijoiden mielestä yksi tärkeimmistä rekrytointikanavista alan oppilaitosten ohella. Lehti-ilmoitteluun rekrytointikanavana uskoi enää aniharva asiantuntija. Rekrytointimenetelmänä haastattelut pitävät yhä puolensa, mikäpä olisi parempi keino tutustua työnhakijaan kuin keskustelu kasvokkain. Haastattelun lisänä asiantuntijat pitivät hyvänä keinona erilaisten soveltuvuustestien pitämistä, mutta rekrytointi ilman haastattelua nähtiin varsin mahdottomana.

Tasapaino eri-ikäisten työntekijöiden välillä työyhteisössä nähtiin tärkeänä, erityisesti tulisi huomioida eläkeikää lähenevien henkilöiden jaksaminen esimerkiksi kevennetyillä työvuorolistoilla ja työtehtävien huolellisella jakamisella. Nuorten työntekijöiden asemaa asiantuntijat haluaisivat myös parantaa, jotta Northport Oy:llä olisi tulevaisuudessakin mahdollisuus saada nuoria työntekijöitä palkkalistoilleen. Nuorten sitouttaminen paranisi ja hyvä maine työnantajana takaisi tulevaisuuden työntekijöiden saamisen kilpailijoiden sijaan. Moniosaamisen positiivinen merkitys työntekijälle oli ennustettavasti sitä myös asiantuntijoiden mielestä. Vaihtelu työtehtävästä toiseen antaa työntekijälle paremman yleiskuvan palveluketjusta, katkaisee rutiineja ja lisää työssä oppimista. Sitouttaminen henkilöstöhallinnon seuraavana suurena tehtävänä antoi myös vastauksen täysin samaa mieltä. Haasteelliseksi sen tekee pätkätöiden ja määräaikaisten työsuhteiden suuri määrä, mutta toisaalta myös yhteiskunnan arvojen muuttuminen niin, että työ ei ole enää ”kaikki kaikessa”, vaan esimerkiksi työttömyys on varsin normaali olotila ilman häpeän tunnetta, mitä aikaisemmin koettiin. Onko tulevaisuudessa edes mahdollista sitouttaa henkilöstöä yhteen yritykseen?

Muita kvantitatiivisesti analysoituja tuloksia on nähtävissä myös liitteessä 3. Siinä toisen kierroksen tuloksia on tarkasteltu keskiarvojen lisäksi moodin ja mediaaniarvojen perusteella. Moodi eli tyyppiarvo on arvo, joka esiintyy useimmin. Mediaani on suuruusjärjestykseen asetetuista arvoista keskimmäinen.

7.4 Northport Oy:n nykyisten rekrytointikäytäntöjen tarkastelua

Tässä opinnäytetyössä keskitytään asiakaspalveluun sijoittuvien henkilöiden rekrytointiin. Täten on siis tarpeellista selvittää, mikä on matkustajaselvitysvirkailija, mitkä ovat pääsyaatimukset sekä kriittiset hakukriteerit, jotka hakijan tulee täyttää tullakseen hyväksytyksi matkustajaselvityskurssille.

Matkustajaselvitysvirkailijan tehtävänä on lähtevien matkustajien asiakaspalvelu, matkustusasiakirjojen käsittely ja matkatavaroiden vastaanotto. Koulutuksen hyväksytysti läpäisseet henkilöt voivat toimia lähtöselvitystehtävissä lentoasemilla. Matkustajaselvitystehtäviin valmistutaan matkustajaselvityskurssin kautta. Koulutus on maksutonta eikä koulutusajalta makseta palkkaa. Koulutus on kokopäiväistä, se kestää noin viisi viikkoa ja se järjestetään Helsinki-Vantaa lentoasemalla. Työhön rekrytoidaan tarpeen mukaan. (Häkkinen 2010.)

Työkokemuksen, henkilön soveltuvuuden sekä yhtiön tarpeen mukaan voi lisäkoulutuksen jälkeen toimia myös mm. transipisteissä sekä porttipalvelutehtävissä lentokoneiden lähtöporteilla huolehtimassa matkustajien lentokoneeseen/lentokoneesta siirtymisestä. Tavoitteena on, että lähes kaikki työntekijät olisivat monitaitoisia, jotta työvuorolistasuunnittelu ja päivittäinen työn jako olisivat joustavampia. Se myös auttaa henkilökuntaa kehittymään ja käytännön tasolla esimerkiksi työvuorojen vaihtaminen on helpompi järjestää. (Häkkinen 2010.)

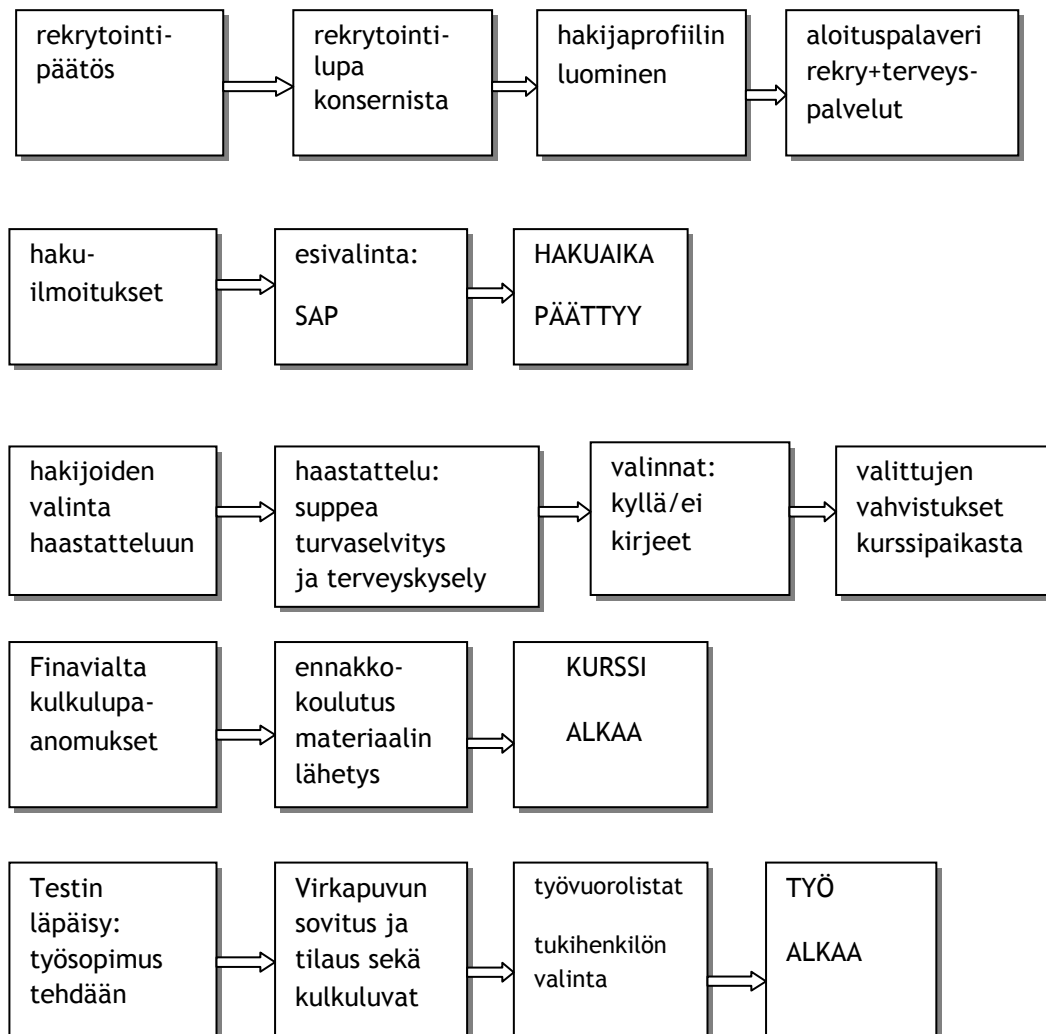
7.4.1 Pääsyaatimukset sekä kriittiset hakukriteerit

Pääsyaatimuksena kurssille on vähintään 20 vuoden ikä, hyvä terveys, ylioppilastutkinto tai vastaava, asiakaspalvelukokemus, hyvä suullinen suomen, ruotsin ja englannin taito. Matkailualan koulutus ja työkokemus katsotaan eduksi, samoin lisäkielitaito. Ruotsin kieli on yksi pääsyaatimuksista, mutta jos hakijalla on jokin muu harvinaisempi sujuva kielitaito, voidaan ruotsin kielen taitamattomuus sivuuttaa tällä harvinaisemmalla kielitaidolla. (Häkkinen 2010.)

Kriittisiä hakukriteerejä, joita hakijoilla toivotaan olevan, ovat palvelutahto ja asiakassuuntautuneisuus, ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot, positiivisuus, joustavuus, luotettavuus, vastuullisuus ja työmotivaatio. Lisäksi hakijoilla tulisi olla ongelmaratkaisu- ja tilannehallinnan kykyjä. (Häkkinen 2010.)

7.4.2 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi kestää noin 3,5 kuukautta. Rekrytointitarpeen ilmaannuttua täytyy lupa rekrytointiin pyytää konsernin taholta. Seuraavassa kuviossa selitetään Northport Oy:n rekrytointiprosessia kuvion avulla.



Kuvio 3: Northport Oy:n rekrytointiprosessi

Hakuilmoitukset ovat nykyisin pääsääntöisesti internetissä Finnairin omilla nettisivuilla. Tilanteesta riippuen hakuilmoituksia on kuitenkin myös työvoimatoimiston internetsivuilla sekä ilmaisjakelulehdessä, kuten Metro-lehdessä. Automaattisesti hakuilmoitus näkyy myös työvoimatoimiston MOL-sivulla. Lisäksi valitaan tarpeen mukaan muita ilmoituskanavia, kuten muita nettisivuja esimerkiksi oikotie.fi tai monster.fi. (Häkkinen 2010.)

Vuodesta 2009 lähtien Northport Oy on aloittanut yhteistyön Helmi Liiketalousopiston kanssa. Matkailuvirkailijan tutkintoa suorittavat opiskelijat voivat valita suuntautumisvaihtoehtokseen matkustajapalvelualan, tämän tutkinto-osuuden pituus on 10 opintoviikkoa. Oppilaitoksessa opiskelijat suorittavat matkustajaselvityksen peruskurssin, jossa he oppivat Finnairin käyttämää Altea-lähtöselvitysjärjestelmää teoriassa ja työharjoittelussa he pääsevät asiakaskontaktiin lentoasemalla. Työharjoittelun pituus on 600 tuntia. (Häkkinen 2010.)

Ulkoisessa suorassa hakuprosessissa hakijoiden esivalinta tapahtuu automaattisesti SAP:n (Systems, Applications and Products in Data Processing) avulla. SAP on toiminnanohjausjärjestelmä, johon on syötetty halutut hakukriteerit, kuten ikä, ja jos hakija on alle 20-vuotias, hakemus ei tule käsittelyyn lainkaan elleivät peruskriteerit täyty. (Häkkinen 2010.)

Hakuajan päätyttyä valitaan sopivat henkilöt haastatteluun. Haastatteluun kutsuttujen määrä on yleensä noin neljäsosa koko hakijamäärästä. Esimerkiksi vuonna 2005 järjestettiin yksi matkustajaselvityksen peruskurssi, johon hakijoita oli noin 200. Haastatteluun kutsuttiin noin 60. Kurssin aloitti 32 hakijaa. (Häkkinen 2010.)

Haastattelu on kolmivaiheinen. Missä tahansa haastattelun vaiheessa hakija voi menettää mahdollisuutensa seuraavalle kierrokselle. Yksi haastatteluista on kielihaastattelu, jossa hakijaa haastatellaan suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi sekä mahdollisilla muilla kielillä, jotka hakija on maininnut hakemuksessaan. Lisäksi terveydenhoitaja tekee hakijalle terveyshaastattelun tai kirjallisen terveysselvityksen. Henkilökohtainen haastattelu on ns. syvähaastattelu. Syvähaastattelu kestää noin 20 minuuttia. Syvähaastattelussa hakijalta kysytään muun muassa koulutuksesta ja aiemmasta työkokemuksesta, selvitetään asenteita ja motivaatiotekijöitä. Hakijan tulee kertoa myös nykyisestä elämäntilanteestaan ja odotuksistaan hakemastaan työstä. (Häkkinen 2010.)

Koulutukseen valitaan noin puolet haastatteluista. Valittujen henkilöiden tulee vahvistaa osallistuminen kurssille, jonka jälkeen aloitetaan kulkulupa-anomusten tekeminen Finavialle. Kulkuluvan lentoasemalle voi saada ainoastaan henkilö, joka on läpäissyt poliisin tekemän suppean turvallisuusselvityksen. Mikäli kulkulupa-anomus hyväksytään, koulutuskoordinaattori lähettää ennakkokoulutusmateriaalit valituille. (Häkkinen 2010.)

Kurssin lopuksi on testi, joka sisältää erilaisia osioita. Niissä testataan passi- ja viisumitietoja, lähtöselvitysjärjestelmän hallintaa, peruskoe lähtöselvitystyöhön kuuluvista asioista sekä DGR (Vaarallisten aineiden kuljetus matkustajakoneessa). Minimissään 80 % tuloksella läpäiseminen on välttämätöntä työpaikan saamiseksi. Työsopimukset allekirjoitetaan, kun tulokset kurssin läpäisemisestä ovat tulleet. Uudelle työntekijälle osoitetaan tukihenkilö, jonka kanssa uusi työntekijä on työtehtävissään ensimmäiset työvuoronsa, käytännössä noin

40 tuntia. Tukihenkilön tehtävänä on myös perehdyttää uusi työntekijä käytännön asioihin, kuten minne soitetaan, jos sairastut tai mihin osoitteeseen verotodistukset lähetetään. (Häkkinen 2010.)

7.5 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja urasuunnittelu matkustajapalveluissa

Matkustajapalveluissa, joilla tarkoitetaan lähtöselvitys- ja porttipalvelua, työurien pituus on pitkä. Suurin osa työntekijöistä on ollut maapalveluissa lähes koko työuransa, keskimääräinen työsuhteen pituus on 18 vuotta. Ala on kehittynyt jatkuvasti ja kehittyy edelleen yhä nopeammin. Ammattitaidon ylläpitäminen on äärimmäisen tärkeää, mutta myös haasteellista.

Henkilöstön osaamista ylläpidetään nykyisin lähinnä verkkokurssien avulla. Verkkokurssit käsittelevät esimerkiksi vaarallisten aineiden kuljetusta, lentoaseman turvallisuutta ja asiakaspalvelu- ja laatutekijöitä. Edellä mainitut kurssit ovat pakollisia kaikille. Muita pakollisia kursseja, joita ei pidetä verkkoympäristössä, ovat erilaiset passi- ja viisumikoulutukset, matkustajien profilointikoulutus ja järjestelmäkoulutukset. Vapaaehtoisesti työntekijät voivat kehittää itseään esimerkiksi erilaisilla kielikoulutuksilla, ensiapukurssilla tai osallistumalla Finnairin hätätilaorganisaation koulutukseen.

Moniosaaminen on matkustajapalveluissa ollut jo vuosien käytäntö. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta virkailijoiden edellytetään osaavan muitakin lähtöselvitysjärjestelmiä Finnairin käyttämän Altean lisäksi. Lisäksi porttipalveluissa työskenteleminen edellyttää ns. putkenajolupaa, eli lähtevien ja saapuvien lentokoneiden telakointilupaa. Tähänkin työtehtävään vaaditaan kurssin suorittaminen ja lupa Finavialta.

Moniosaamishalukkuutta ja työntekijän yleistä hyvinvointia työpaikalla kartoitetaan kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelut tapahtuvat kerran vuodessa oman esimiehen kanssa. Tarkoituksena on puolin ja toisin antaa palautetta työn sujumisesta, lisäksi työntekijällä on mahdollisuus ilmaista halukkuudestaan esimerkiksi opiskeluun tai muuhun työkyky- ja motivaatiota ylläpitävään toimintaan.

Syksyllä 2010 aloitettu Northportin ikäohjelma-projekti pyrkii selvittämään, millä tavoilla työyhteisössä voidaan huomioida ikääntyminen ja edesauttaa työssä jaksamista. Ohjelman alustava runko tehdään vuoteen 2010 loppuun mennessä ja lopullinen ikäohjelma valmistuu alkuvuodesta 2011. Projektilla on neljä teemaa: johtaminen ja esimiestyö- millä tavoin esimiestyön avulla voidaan huomioida ikääntyvä henkilöstö? työ ja työolosuhteet- voidaanko ikääntyviä huomioida esimerkiksi työn kierrolla, kevennetyllä työvuorolistalla tai työaikamallilla, miten fyysiseen työhön ja ergonomiaan liittyvät asiat huomioidaan? terveys ja hyvinvointi- miten työkykyä seurataan ja tuetaan, miten omatoimista terveydenedistämistä

kannustetaan? osaaminen ja kehittyminen- miten ikääntyminen huomioidaan koulutuksissa ja tutoroinnissa, miten hiljaista tietoa siirretään?

Northport Oy tekee yhteistyötä Edupolin kanssa merkonomitutkinnon suorittamisesta oppisopimuskoulutuksella. Itä-Uudenmaan oppisopimuskampus rahoittaa hanketta ja Edupoli antaa koulutuksen merkonomitutkintoa varten. Opiskelija tekee näyttötutkinnon avulla merkonomiopinnot loppuun Northport Oy:ssä. Koulutus kestää noin kaksi vuotta työn ohella tehtynä.

Hakeutuminen muihin tehtäviin Northport Oy:ssä kuten yleneminen vuoropäälliköksi, tapahtuu sisäisen haun kautta intranetissä. Vuoropäälliköksi hakevat henkilöt ovat pääsääntöisesti vuosien kokemuksen omaavia henkilöitä, joilla on myös vahva ammatillinen pätevyys. Hakeminen muiden osastojen tehtäviin tapahtuu myös sisäisessä haussa, tosin nykyisin rekrytointi osastojen välillä on ollut vähäistä.

8 Yhteenveto

Yhteenvetona olen tehnyt Northport Oy:ta koskevan SWOT -analyysin tulevaisuuden rekrytoinnista. Siitä näkyy nopeasti ja selkeästi, mitä asioita tulisi huomioida tulevaisuuden rekrytointia suunniteltaessa, olisiko mahdollista hyödyntää jo olemassa olevia vahvuuksia paremmin ja korjata heikkouksia.

Vahvuudet (hyödynnetään!) <ul style="list-style-type: none"> • houkutteleva ala • hyvät edut ja palkka • kv. ilmapiiri • joustavia työaikamuotoja • AY:n tytäryhtiö • parantunut työilmapiiri • pitkä kokemus maapalvelualalla • teknologian hyödyntäminen (RFID) 	Mahdollisuudet (hyödynnetään!) <ul style="list-style-type: none"> • Suomen sisäinen muuttoliikenne • maahanmuuttajat • uudet lentoyhtiöt Helsinki-Vantaalla • via Helsinki- strategia • moniosaaminen-työn kierto • englantia syrjäyttää suomen kielen palvelukielenä • koulutusyhteistyön lisääminen-nuoret • osaamispankki • ammattiliitto yhteistyö • yritysten yhteistyö Helsinki-Vantaalla • Internet • sosiaaliset mediat
Heikkoudet (korjataan!) <ul style="list-style-type: none"> • riippuvuus AY:sta • haasteellinen liikenne rakenne • resurssien kohdentaminen • tuntemattomuus työmarkkinoilla • maine työnantajana • henkilöstön ikäjakauma 	Uhat (varaudutaan!) <ul style="list-style-type: none"> • suhdanneherkkä ala • sitouttamisen vaikeus • via Helsinki- strategia epäonnistuu • kilpailijat • väestön ikääntyminen • maahanmuuttopolitiikka

<ul style="list-style-type: none"> • motivointi • NP:ssa koulutetut nuoret siirtyvät kilpailijoiden palvelukseen 	<ul style="list-style-type: none"> • ympäristöarvot • sosiaaliset mediat
--	--

Taulukko 13: SWOT -analyysi tulevaisuuden rekrytoinnista

Yhteenveto vahvuuksista

Maapalveluala toimialana on houkutteleva. Tästä kertoo esimerkiksi työntekijöiden pitkäaikaiset työsuhteet (Northport Oy:ssä noin 18 vuotta). Asiakaspalvelun yhteisö on tiivis, mutta ei sulkeutunut. Se on joukko miehiä ja naisia, nuoria, keski-ikäisiä ja vanhempia, sinkkuja ja perheellisiä ja seksuaaliselta suuntautumiseltaan erilaisia. Lentoaseman vilkas elämä ja hyvin tapahtumarikas työympäristö tuo vaihtelua jokaiseen työpäivään. Kliseen mukaisesti yksikään työpäivä ei ole samanlainen. Palkkataso ja työsuhde-edut ovat kilpailukykyisiä monen alan kanssa. Työaikojen joustot ovat tervetulleita ihmisille erilaisissa elämäntilanteissa, mahdollisuus vaihtaa omia työvuoroja kollegojen kanssa on erittäin suosittu ja tärkeä etu. Vakituksilta työntekijöiltä kysytään myös halukkuutta tehdä ”aamu- tai iltalistaa”, mikä lisää työssä viihtyvyyttä. Vuoden takainen synkkä ajanjakso, mikä johtui muun muassa vaikeista YT-neuvotteluista, alkaa olla jo takanapäin. Northport Oy:n pitkä kokemus maapalvelualalla Helsinki-Vantaa lentoasemalla tuo varmuutta tekemiseen. Teknologian hyödyntämisessä Northport Oy on edelläkävijä. Yrityksessä on käytetty esimerkiksi henkilöstön työtehtävien jakamiseen RFID-järjestelmää, jossa matkapuhelimen avulla työntekijä voi tarkistaa, mikä on esimerkiksi seuraava työtehtävä.

Yhteenveto mahdollisuuksista

Etelä-Suomen väkiluku kasvaa ennusteen mukaan vuonna 2000-2030 kuusitoista prosenttia ja on ainoa maakunta, joka on suhteellisesti ja laskennallisesti muuttovoittoinen. Tämä on yksi tekijä tulevaisuuden rekrytointia pohdittaessa. Lisäksi työmatkojen pituudet kasvavat, kun tieverkostot paranevat entisestään ja junarata Helsinki-Vantaa lentoasemalle valmistuu 2014. Maahanmuuttajien rekrytointiin tulisi panostaa enemmän. Vuoden 2009 lopussa 25 % Suomen ulkomaalaisesta työvoimasta oli työttömänä Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan. Tulevaisuudessa on mahdollista, että englantia syrjäyttää suomen työkielenä joissakin palvelualan organisaatioissa. Tämä lisäisi myös mahdollisuuksia palkata enemmän ulkomaista työvoimaa maapalveluihin. Moniosaamisen ja työn kierron tehostaminen vaikuttaa rekrytointitarpeisiin. Henkilöstö suhtautuu nykyisin pääsääntöisesti positiivisesti moniosaamiseen, joten sen kehittäminen eteenpäin tulevaisuuden toimintaympäristöä ajatellen olisi järkevää.

Koulutusyhteistyön lisääminen alan oppilaitosten kanssa on yksi tärkeimmistä huomioinnin kohteista. Nykyisen Helmi Liiketalousoppilaitoksen kanssa aloitettu yhteistyö on hyvä alku, mutta lisää oppilaitoksia tarvittaisiin yhteistyökumppaneiksi. Yhteistyö lisäisi myös tunnettuutta nuorten keskuudessa, vaikka he eivät Northport Oy:n töihin tulisikaan. Ammattiliittojen yhteistyö etenkin työaika- ja muotokeskustelussa voisi parantaa resurssienhallintaongelmia. Tavoitteena ei ole se, että vain työnantajan etu olisi prioriteettina, vaan työnantajan ja työntekijän välillä olisi enemmän neuvottelu- ja joustovaraa työsuhdeasioista päätettäessä. Tulevaisuudessa olisi esimerkiksi mahdollista nopeasti muuttaa työsuhteen muotoa työntekijän toivomuksesta. Osaamispankin perustaminen sekä nykyisistä että tulevista työntekijöistä voisi lisätä motivaatiota henkilöstössä ja olisi hyödyllinen myös yrityksen näkökulmasta. Järjestelmällisyys osaamispankin tietojen hankkimisessa ja ylläpitämisessä vaatii aikaa ja vaivannäköä, mutta voisi tuoda tulevaisuudessa ratkaisevaa kilpailuetua. Yhteistyön lisääminen puolestaan eri maapalveluyritysten välillä esimerkiksi työvoiman saatavuuden ja yhteisen koulutusfoorumin kautta voisi tuoda uudenlaista synergiaa ja tehokkuutta kaikille osapuolille. Kilpailemisen sijaan ”puhallettaisiin yhteiseen hiileen”. Tässä tapauksessa hiili olisi Helsinki-Vantaa lentoaseman asiakaspalvelukokemus.

Finnairin matkustajamäärän lisääntyessä yhdeksästä miljoonasta yli kahteenkymmeneen miljoonaan vuodessa, joista osa kauttakulku -eli transitmatkustajia, tuo myös Northport Oy:lle rekrytointihaasteita riittämiin. Via Helsinki- strategia rekrytoinnin näkökulmasta koskee erityisesti matkatavaran käsittelyn sekä itse asiakkaiden transitmatkustamisen onnistumista. Strategian onnistumisen fyysiset edellytykset ovat jo olemassa, uudet matkatavaroiden käsittelyalueet ja -laitteet ovat remontoinnin kohteena ja osittain valmiitakin. Käsiparien ja oikeanaikaisen viestinnän puuttuminen ovat ajoittain aiheuttaneet ongelmia transitmatkustamisen sujuvuudessa. Transitpalvelupisteen tulisi olla aina avoinna ja siellä tulisi olla tarpeeksi henkilökuntaa asiakkaita palvelemaan. Viestinnän tehokkuus eri osastojen välillä on puutteellista, jolloin henkilökuntaa on väärässä paikassa väärään aikaan. Erilaisten sähköisten lähtöselvityssovellusten käyttö, kuten tekstiviestilähtöselvitys, internetlähtöselvitys tai kioskilähtöselvitys, eivät poista henkilökunnan tarpeellisuutta asiakaspalvelussa. Porttitoiminta ja aikaisemmin mainittu transitpalvelutoiminta, vaativat myös osaavaa henkilökuntaa.

Uusien lentoyhtiöiden ilmaantuminen Helsinki-Vantaa lentoasemalle tarjoaa mahdollisuuksia Northport Oy:lle näyttää osaamistaan. American Airlines on uusi tulokas, he aloittavat liikennöinnin keväällä 2011. Lentoyhtiöitä tulee ja menee Helsinki-Vantaa lentoasemalla, jollei viikoittain niin vuosittain. Kannattavuuskysymykset ja kilpailu reiteistä tekee alasta nopeatempoisen ja siksi Northport Oy:nkin tulisi olla nopea liikkeissään. Rekrytoinnin kannalta tämä tarkoittaa nopeasti saatavaa työvoimaa silloin, kun sitä tarvitaan, reserviä

pitäisi siis olla. Äärimmäisen tiukaksi vedetty henkilöstömäärä on huono asia. Se ei salli minkäänlaisia yllättäviä muutoksia yrityksen toimintaympäristössä.

Sosiaaliset mediat ovat yksi tärkeimmistä hyödynnettävistä mahdollisuuksista tulevaisuudessa. Ei ainoastaan rekrytinnin kannalta, mutta myös yrityksen maineen ja tunnettuuden näkökulmasta. Finnair on jo Facebookissa ja blogeja kirjoittelee useampikin Finnairin työntekijä lentoemännistä ja kapteeneista lähtien. Northport Oy viettää hiljaiseloa. Rekrytointi Northport Oy:öön tapahtuu Finnairin nettisivujen kautta, joista on linkki Northportin sivuille. Northport Oy:n Internet-sivut ovat vähintäänkin vaatimattomat. Ne eivät liene minkään tahon vastuulla tai ne ovat tärkeysjärjestyksessä alimmaisena, mikä on nykyisen nettiyhteiskunnan näkökulmasta kummallista.

Yhteenveto heikkouksista

Delfoin ensimmäisellä kierroksella asiantuntijat mainitsivat yhtenä kehittämisen kohteena matkustussujuvuuden kehittämisen ruuhka-aikoina. Haasteellinen liikenne Helsinki-Vantaa lentoasemalla muodostuu niin, että päivässä on kaksi ruuhkapiikkiä, aamulla klo 6-9 ja iltapäivällä klo 14-18. Muina aikoina lentoasemalla on suhteellisen hiljaista, joskin matkustajia liikkuu tietenkin ympäri vuorokauden. Yhtenä syynä tähän on Suomen maantieteellinen sijainti Euroopan laidalla. Suomalaisten liikematkustajien pitää ehtiä Keski-Eurooppaan, kun työpäivät siellä alkavat, joten lentojen täytyy lähteä Helsingistä viimeistään klo 8. Saapuvat koneet aamupäivällä Euroopasta Helsinkiin tuovat puolestaan kauttakulkumatkustajia Aasiaan. Toinen ruuhkapiikki iltapäivällä koostuu siis matkustajista, jotka ovat lähdössä Aasian kohteisiin. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta, suurin osa Aasiaan suuntautuvista lennoista lähtee ennen klo 18. Liikenne rakenteen hankaluuteen liittyy myös toinen heikkous, resurssien kohdentaminen. Aiemmin mainittu henkilöstömäärän niukkuus ei salli minkäänlaisia yllättäviä muutoksia toimintaympäristössä, joten ei vaadi suurta mielikuvitusta tilanne, jossa koneen tekninen vika jumittaa yhtä ihmistä jäämään koneelle, kun tämän pitäisi olla jo toisella lennolla valmistelemassa lähtöä. Yllättävät, kesken päivän tapahtuvat sairastumiset ovat yhtä vaikeita tilanteita korjata. Lisäksi terminaalien koon kasvaessa koko ajan siirtymäajat työtehtävästä toiseen pitenevät.

Suurin osa asiakaspalvelussa toimivista henkilöistä lähestyy eläkeikää kymmenen vuoden kuluessa, työntekijöiden keski-ikä ollessa nyt noin 45 vuotta. Suurin osa nuorista on määräaikaista ja/tai osa-aikaista työntekijöitä, joiden sitouttaminen yritykseen on puutteellista. Nykyisin yhä suurempi osa nuorista, jotka Northport Oy on ensin kouluttanut, lähtee kilpaileville maapalveluyrittäjille töihin. Tämä on ymmärrettävä lopputulema tilanteessa, jossa kilpailija tarjoaa vakituista työtä ja Northport Oy määräaikaista sopimusta

muutama kuukausi kerrallaan. Tähän liittyy myös kysymys Northport Oy:n maineesta työnantajana. Delfoi-tutkimuksessakin ilmitullut asia operatiivisen johtajuuden heikkoudesta tai sen puutteesta on näkynyt menneinä vuosina esimerkiksi irtisanomistilanteiden huonona hallintana. Kuinka rekrytoida tulevaisuudessa jos maine on ryvettynyt vuosien ajan ilman että kukaan yrityksessä reagoi siihen? Kuten hyvin tiedetään, hyvän maineen luomisessa menee vuosia, mutta sen voi menettää hetkessä. Yhtälö on vielä vaikeampi kun kyseessä on sellainen yritys kuin Northport Oy, joka on tiiviisti Finnairin tytäryhtiö, jopa niin tiiviisti, ettei sitä juuri työmarkkinoilla tunneta omana yksikkönään.

Yhteenveto uhista

Ilmailuala on kokonaisuudessaan erittäin suhdanneherkkä ala. Taloudellisten taantumakausien lisäksi siihen ovat lähimenneisyydessä vaikuttaneet lukuisat eri asiat, kuten SARS -epidemia Aasiassa, WTC -terroristi-isku ja polttoaineen jyrkkä hinnannousu sekä viimeisimpänä Islannista levinnyt tuhkapilvi. Laman aikana ihmisten ensimmäiset henkilökohtaiset säästötoimenpiteet kohdistuvat usein ravintolassa syömisen ja ulkomaan matkojen lopettamiseen. Matkustajien kaikitessa lentokoneista ei ole tarvetta matkustajapalveluillekaan.

Via Helsinki -strategia on niin keskeinen osa sekä Finnairin että Northport Oy:n toimintaa, että sen epäonnistumisella olisi valtava vaikutus molempien yritysten tulevaisuuteen. Strategian epäonnistumisella ei tässä tapauksessa tarkoiteta yksittäistä notkahdusta matkustajamäärissä, vaan sen totaalista epäonnistumista niin, että esimerkiksi suurin osa Aasian reiteistä lakkautettaisiin kokonaan. Se, mikä tällaisen epäonnistumisen aiheuttaisi, on toinen juttu, mutta rekrytoinnin näkökulmasta se laittaisi rekrytoinnin ”jäihin” useiksi vuosiksi. Tällaiseen uhkaan varautuminen voisi löytyä sopimusteknisistä asioista, joiden tekeminen on työnantajan, ammattiliittojen ja työntekijöiden yhteinen asia.

Väestön ikääntyminen on tosiasia, vuonna 2000 yli 65-vuotiaita oli 15 % Suomen väestöstä, vuonna 2030 luvun ennustetaan olevan 26 %. Työvoiman riittävyys tulevaisuuden maapalvelualalla tulisi olla kaikkien maapalveluyritysten pohdinnan kohteena jo nyt. Nuorten houkuttelevuus alalle hyvillä sopimuksilla, eläkeikäisten työntekijöiden työkyvyn ylläpitäminen mahdollisimman pitkään ja maahanmuuttajien aktiivinen rekrytointi voisi olla vastaus ongelmaan. Jokainen edellä mainituista seikoista edellyttäisi kuitenkin perusteellista tutkimusta ja konkreettisten keinojen pohdintaa onnistuakseen kunnolla. Mitkä ovat ne keinot, joilla tulevaisuuden henkilöstöä sitoutetaan rekrytoinnin jälkeen? Ei riitä, että on saatu palkattua hyviä työntekijöitä, heidät pitäisi saada vielä pysymään ja vieläpä pysymään tyytyväisinä. Kilpailu henkilöstöstä ei varmasti tule helpottumaan tulevaisuudessa, Helsinki-Vantaa lentoasemalla maapalveluyrittäjiä on seitsemän, uusimpana tulokkaana North Hub

Services, joka aloitti toimintansa kesällä 2010. Useita Northport Oy:n kouluttamia nuoria siirtyi tällöin heidän palvelukseensa. Muut kilpailijat ovat myös saaneet hyviä, valmiiksi koulutettuja työntekijöitä Northport Oy:lta, tällaiseen ei ole varaa enää tulevaisuudessa.

Internet ja sosiaaliset mediat ovat mahdollisuus, mutta myös pahimmassa tapauksessa uhka. ”Internetissä yrityksellä on vähemmän mahdollisuuksia vaikuttaa brändinsä sanomaan ja imagoonsa. Jos yritys ei kerro epäonnistumisistaan ja reagoi nopeasti niihin internetissä, kuluttajat pitävät huolen siitä, että he kertovat siitä toisilleen, todennäköisimmin keskustelupalstoilla.” (Haig 2003,187.) Jutut leviää salaman nopeasti netissä ja keskustelupalstoilla voidaan ruotia yritysten toimia melko vapaasti, olkoon ne totta tai ei.

Maahanmuuton vaikeuttaminen tulevaisuudessa olisi huono asia monille suomalaisille yrityksille, ei ainoastaan maapalvelualalle. On vaikea ennustaa, kuinka tämän asian käy tulevaisuudessa, mutta nykyisin käytännöt ovat kovin byrokraattisia ja aikaa vieviä, jopa siinä määrin, että yritykset haluavat ohittaa paperisodan kokonaan ja keskittyä vain suomalaisiin hakijoihin.

Keitä ovat siis tulevaisuuden asiakaspalvelijat Helsinki-Vantaa lentoaseman asiakaspalveluissa?

He ovat nuoria, joita on palkattu määräaikaisiin ja osa-aikaisiin työsuhteisiin alan oppilaitoksista ja sosiaalisten medioiden kautta. Näkyvyys esimerkiksi Internetissä, houkuttelevat nettisivut ja maineen ylläpitäminen työnantajana on erittäin tärkeää. He ovat eläkeläisiä, jotka tekevät kevennettyä työvuorolistaa, heille sopivilla työtehtävillä.

He ovat maahanmuuttajia tai maahanmuuttajataustaisia henkilöitä, jotka on rekrytoitu maahanmuuttajia kiinnostavilta foorumeilta, kuten suomen kielen kursseilta.

He ovat henkilöitä, jotka tekevät erilaisilla työaikamuodoilla tehtyjä työvuorolistoja. Tulevaisuudessa ei ehkä ole enää olemassa vakituista kokoaikaista työntekijää, vaan työ sopimukset voidaan vaihtaa nopeasti erilaisiksi työnantajan tai työntekijän toivomuksesta riippuen heidän intresseistään. Tämä edellyttää erityisesti ammattiliittojen ja yritysten välistä sopua kilpailukyyn parantamiseksi.

9 Pohdinta

Via Helsinki -strategia tuo onnistuessaan Finnairille asiakkaita nykyisen yhdeksän miljoonan matkustajan sijaan kaksikymmentä miljoonaa matkustajaa. Työvoiman väheneminen ihmisten siirtyessä eläkkeelle koko läntisessä Euroopassa koskettaa myös Suomea lähivuosina. Mistä löytyy ratkaisu ongelmaan?

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mistä tulevaisuuden asiakaspalvelijat löytyvät maapalveluihin ja keitä he ovat. He ovat tulosten mukaan todennäköisesti osa-aikaisissa työsuhteissa olevia nuoria, maahanmuuttajia tai maahanmuuttajataustaisia henkilöitä ja eläkeikäisiä. Nuorten rekrytointi on tapahtunut luultavammin netissä ja oppilaitosyhteistyön avulla, eläkeikäiset tekevät kevennettyä työvuorolistaa heille suunnitelluilla työtehtävillä. Maahanmuuttajat tavoitetaan netissä ja muilla heitä kiinnostavilla foorumeilla. Epätavallisten työaikamuotojen ja työsopimusten määrä lisääntyy. Tulokset eivät ole yllättäviä ajatellessa esimerkiksi rekrytointikanavia, internet ja oppilaitosyhteistyö. Maahanmuuttajien työllistämisen parhaista käytännöistä on paljon yhteiskunnallista väittelyä menossa jo nyt, eläkeikää nostetaan yleisesti länsimaissa.

Innostus tulevaisuuden tutkimiseen syntyi jo äärimmäisen kiinnostavalla tulevaisuuden tutkimus kurssilla ja siksi halusin käyttää opinnäytetyössänikin kyseisen tieteenalan tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmänä oli Delfoi-menetelmä, jota suoritettiin kaksi kierrosta. Menetelmä sopi tutkimusaiheeseen mielestäni hyvin. Lauseentäydennysmenetelmä antoi monipuolisia ja runsassanaisia vastauksia, toisen kierroksen Likertin asteikolla tapahtunut kysely terävöitti ensimmäisen kierroksen tuloksia. Delfoi-menetelmästä kertovassa kirjallisuudessa useat alan tutkijat painottavat asiantuntijoiden laatua määrän sijaan. Vastaajien määrä oli tässä tutkimuksessa pieni, yksitoista. He edustivat kuitenkin monipuolisesti maapalvelualan ammattilaisia joten tulosten yleistettävyyttä tuskin vaarantui vastaajien lukumäärän pienuuden vuoksi.

Opinnäytetyön tulosten luotettavuutta voidaan arvioida erilaisten kriteerien avulla Jari Metsämuurosen (1997) artikkelia mukaillen. Delfoi-menetelmän kritiikissä mainitaan ensiksi asiantuntijoiden valintakriteerit. Kuinka monta asiantuntijaa on sopiva määrä ja kuka on ”riittävän asiantuntija”? Tässä opinnäytetyössä tulosten luotettavuus toteutuu paneelin koossa, joka on pieni mutta riittävä. Olisiko esimerkiksi viidenkymmenen asiantuntijan joukko tuottanut samanlaiset vastaukset? Se, olivatko valitut asiantuntijat riittävän asiantuntijoita, on mahdoton kysymys vastata koska, ei ole olemassa absoluuttista totuutta asiantuntijuuden kriteereistä. Jos kriteerinä pidetään ammattitaitoa ja kokemusta, kaikki opinnäytetyön asiantuntijat täyttävät kyseisen kriteerin. Jos kriteerinä on asiantuntijan luovuus ja mielikuvitus, kuka määrittää millainen mielikuvitus tai luovuus on tutkimuksen kohdalla oikeanlaista? Toiset ihmiset ovat luovempia kuin toiset, tuottaako pitkä kokemus ja huono luovuus toisenlaisia tuloksia kuin lyhyt kokemus ja hyvä luovuus?

Metsämuurosen (1997) artikkelissa tarkastellaan myös Delfoi-tutkimuksen toistettavuutta. Toistettavuus on epämääräinen, sillä jos tuloksia analysoisi joku muu henkilö, hän saattaisi saada erilaisia vastauksia. Toiseksi, toisenlainen asiantuntija joukko voisi antaa erilaiset vastaukset tutkimuskysymyksiin. Asiantuntijoiden mielipiteiden pysyvyys on myös Delfoi-menetelmässä vaikea todentaa. Antaisiko sama asiantuntijajoukko samat vastaukset samoihin

väittämiin esimerkiksi vuoden kuluttua? Jos niin tapahtuisi, johtuisiko se asiantuntijoiden omien mielipiteiden muuttumisesta kyseisen asian kohdalla vai itse asian muuttumisesta?

Maapalvelualasta on hyvin vähän tehty tutkimuksia, siksi vertailu aikaisempiin tutkimuksiin on lähes mahdotonta. Maapalvelualan rekrytoinnista ei löytynyt yhtään tutkimusta, tutkimuksen antina onkin sen ainutlaatuisuus tällä hetkellä.

Useat muutkin toimialat kamppailevat työvoiman riittävyyssongelman kanssa tulevaisuudessa. Tutkimustulokset ovatkin melko hyvin siirrettävissä myös muille palvelualoille, erityisesti matkailu-, hotelli-, ja ravintola-alalle. Lentoasema on monien erilaisten palveluyritysten toimintaympäristö, jotka kaikki voivat löytää hyödyllistä tietoa tästä opinnäytetyöstä.

Tutkimuksen teoriaosuuden tiedot ovat hyödyllisiä minkä tahansa eteläsuomalaisen yrityksen edustajalle: lukujen 3 ja 4 Etelä-Suomen väestö- ja työpaikkaennusteet sekä tulevaisuusajattelun merkitys yrityksille tuovat toivottavasti ideoita yritystoimintaan. Palvelut 2020 -tutkimus tiivistetyssä muodossa luvussa 2 voisi antaa myös tarvittavaa lisätietoa jollekin yrityksen tulevaisuutta pohtivalle taholle.

Jatkotutkimuksia ajatellen olisi mielenkiintoista järjestää Delfoin kolmas kierros esimerkiksi rekrytoinnin SWOT -analyysin pohjalta. Voitaisiin pohtia käytännön toimia rekrytoinnin kehittämisessä ja uhkiin varautumisessa. Toinen kiinnostava jatkotutkimusaihe olisi sitouttaminen yrityksissä, joissa on paljon osa-aikaista henkilöstöä. Kolmantena aiheena rekrytointiinkin läheisesti liittyvä jatkotutkimusaihe voisi olla myös Northport Oy:tä koskeva mainetutkimus. Tiedetäänkö työmarkkinoilla maapalveluyrityksestä nimeltä Northport Oy?

Edellisestä opinnäytetyön tekemisestä restonomi opinnoissa oli kulunut melkein 10 vuotta aikaa, joten tekstinkäsittelyohjelman opetteluun uudestaan meni todella paljon aikaa. Opinnäytetyön tekeminen on ollut kuitenkin antoisa ja opettavainen kokemus, vaikka ajoittain se rassasikin hermoja etenkin ajan puutteen vuoksi. Vuorotyön tekeminen on venyttänyt työn valmistumista. Tutkimusaihe tuntui kiinnostavalta ja ”omalta” heti alusta alkaen enkä kyllästynyt siihen prosessin aikana, joten opinnäytetyötä oli mukava tehdä. Tutustuminen asiantuntijoihin ja heidän ajatuksiinsa oli myös hauskaa, palaute puolestaan heiltä minulle oli mukavaa kuultavaa ja innosti työn jatkamiseen. Suurimmalle osalle asiantuntijoista Delfoi-menetelmä oli tutkimusmenetelmänä tuntematon, joten yhtenä tekijänä kyselyiden innostuneeseen vastaanottoon oli myös uteliaisuus.

Lopuksi vielä suurKIITOS opinnäytetyöohjaajalleni Irma Tikkaselle sekä loistaville oraakkeleille: Soile, Salla, Raija, Kirsi, Tarja, Pike, Marika, Timppa, Juhis, Pykis ja Kentsu!

Lähteet

Kirjallisuus

Aaltonen, M. & Wilenius M. 2002. Osaamisen ennakointi - pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Haig, M. 2003. Brand Failures: the truth about the 100 biggest branding mistakes of all time. London/Philadelphia: Kogan Page.

Kamppinen, M. & Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) 2002. Tulevaisuuden tutkimus, perusteet ja sovelluksia. Helsinki: Kirjakos/Tallprint.

Koivisto, K. 2004. Valitse oikein. Jyväskylä: Gummerus.

Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta: skenaariot strategia työskentelyssä. Porvoo: Helsinki: Juva: WSOY.

Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Porvoo: WSOY.

Markkanen, M. 1999. Etsi, arvioi, valitse: onnistunut rekrytointi. Porvoo: WSOY.

Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Juva: WSOY.

Pessala, P. & Syrjänen M. (toim.) 2010. Työn sankareita ja selviytyjiä. Työ ja hyvinvointi vuoden 2025 Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Vahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Sähköiset lähteet

Elinkeinoelämän Keskusliitto. 2006. Palvelut 2020 - osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. Tulostettu 25.3.2010.
http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/18_10_2006_Palvelut2020_loppuraportti.pdf

Etelä-Suomen maakuntien liittouma. 2004. Etelä-Suomen aluerakenne 2030 - väestö ja työpaikat. Tulostettu 25.3.2010. http://www.ita-uusimaa.fi/files/Tiedostot/aluerakenne2_2030.pdf

Finavia. 2009. Finavian liikennetilastot. Luettu 1.3.2010.
<http://www.finavia.fi/files/finavia2/liikennetilasto>

Futunet & Internetix. 2009. Delfoin vaiheet. Viitattu 6.3.2010.
http://www.edelfoi.fi/fi/nd/delfoi/01_delfoi/03_praksis/030_pedadelfoi

Metsämuuronen, J. 1997. Tulevaisuuteen kohdistuvan Delfi-tutkimuksen reliabiliteetti.
 Luettu 6.3.2010. <http://www.methelp.com/pdf/reliabiliteetti>

Northport Oy. 2010. Organisaatio ja henkilöstö. Luettu 28.02.2010
<https://www.northport.fi/organisaatiojakenkilosto>

Suomen matkailustrategia 2020 - 4 hyvää syytä edistää matkailutoimialojen kehitystä. 2010.
 Työ- ja elinkeinoministeriön työryhmä. Tulostettu 31.10.2010.
http://www.tem.fi/files/27053/Matkailustrategia_020610.pdf

Turunen, T. 2007. Mistä tulevaisuuden tekijät? Kilpailu työvoimasta kiihtyy. Luettu
 25.02.2010. <http://www.ulkopolitiikka.fi/article/7/>

Uusi Suomi. 2008. Salainen palvelu etsii vakoojia Facebookista. 29.9.2008. Luettu 25.3.2010.
<http://www.uusisuomi.fi/ulkomaat/36396-salainen-palvelu-etsii-vakoojia-facebookista>

Wikipedia. 2010. Sosiaalinen media. Tulostettu 4.3.2010.
http://fi.wikipedia.org/wiki/Sosiaalinen_media

Artikkelit

Kuokkanen, K. 2010. Osaajat on hankittava Suomeen. Helsingin Sanomat. 29.3.2010, Kotimaa, 5.

Saarinen, J. & Seiro A. 2010. Facebook-ahtaajat saapuivat Vuosaareen. Helsingin Sanomat. 18.3.2010, Kotimaa, 6.

Julkaisemattomat lähteet

Hakkarainen, L. 2009. Flygtrafikens framtid i Villmanstrand. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. Opinnäytetyö.

Häkkinen, M. 2010. Koulutuskoordinaattorin haastattelu 19.3.2010. Northport Oy. Vantaa.

Kylliäinen, R. 2009. Tulevaisuuden haasteita Finncatering Oy:ssä. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Espoo. Opinnäytetyö.

Laaksonen, J. 2009. Uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto koneselvityksessä. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Espoo. Opinnäytetyö.

Northport Oy. Northportin ikäohjelma -projekti käynnistyi. Sisäinen tiedote 8.11.2010. Vantaa.

Okay - Finnair konsernin henkilöstölehti. 2007. Finnairin visio 2017: Pohjoisen pallonpuoliskon halutuun kaukolentoyhtiö. Vantaa.

Taulukot

Taulukko 1: Aiheesta aikaisemmin tehdyt opinnäytetyöt.....	9
Taulukko 2: Sisäiset ja ulkoiset rekrytointikanavat.....	27
Taulukko 3: Rekrytointimenetelmät.....	28
Taulukko 4: Työvoimapula ilmailualalla Suomessa on todennäköistä	44
Taulukko 5: Työsuhteet ilmailualalla ovat tulevaisuudessa useimmiten pätkätyösuhteita	44
Taulukko 6: Maapalvelualan paras rekrytointikanava tulevaisuudessa on internet	45
Taulukko 7: Maahanmuuttajien rekrytointi lisääntyy tulevaisuudessa	46
Taulukko 8: Moni osaa vähän, harva kunnolla on tulevaisuudessa yleistä puhuttaessa moniosaamisesta	47
Taulukko 9: Työtehtävien räätälöintiä eläkeikäisille työntekijöille tulisi lisätä.....	48
Taulukko 10: Henkilöstön sitouttaminen vaikeutuu tulevaisuudessa	49
Taulukko 11: Molemminpuolinen pitkäaikainen sitoutuminen työnantajan ja työntekijän välillä on tulevaisuuden trendi	50
Taulukko 12: Yhteenveto Delfoin 2. kierroksen vastauksista	51
Taulukko 13: SWOT analyysi tulevaisuuden rekrytoinnista	58

Kuviot

Kuvio 1: Helsinki-Vantaa lentoaseman matkustajamäärät 2005-2020	23
Kuvio 2: Delfoin vaiheet	34
Kuvio 3: Northport Oy:n rekrytointiprosessi.....	54

Liitteet

Liite 1: Delfoin ensimmäinen kierros (saatekirje ja kysymyslomake)

Liite 2: Delfoin toinen kierros

Liite 3: Delfoin toisen kierroksen kvantitatiivinen taulukko

Liite 1

Hei!

Opiskelen Laurea-ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa. Tämä tutkimus on osa opinnäytetyötä, jonka aiheena on tulevaisuuden rekrytointi lentoliikenteen maapalveluissa Helsinki-Vantaa lentoasemalla. Tarkoituksena on selvittää, mistä tulevaisuuden työntekijät saadaan maapalveluiden asiakaspalveluun.

Aineistonkeräysmenetelmäksi on valittu delfoi-menetelmä. Olette osana asiantuntijajaneelia, joka koostuu 11:sta ilmailualalla toimivasta asiantuntijasta. Tähän tutkimukseen Teillä on vastausaika 7.-18.4.2010. Tätä kutsutaan delfoi-menetelmän ensimmäiseksi kierrokseksi. Palautettuanne vastaukset niistä tehdään yhteenveto, joka lähetetään asiantuntijajanelisteille takaisin uusia kommentteja varten. Sen jälkeen alkaa delfoi-menetelmän toinen kierros, jonka ajankohdasta ilmoitetaan myöhemmin. Toisen kierroksen perusteella tehdään yhteenveto ja tulokset julkaistaan.

Tutkimusaihe on jaettu kahteen osioon. Ensimmäinen osio käsittelee ilmailualaa ja Helsinki-Vantaa lentoaseman tulevaisuutta yleisesti. Toinen osio keskittyy tulevaisuuden rekrytointikysymyksiin. Ensimmäisessä osiossa on 20 kysymystä, toisessa osiossa on 16 kysymystä. Kaikkiin kysymyksiin pyydetään perustelua vastauksestanne.

Kysymyksiin ei ole olemassa oikeita tai väärä vastauksia. Maapalvelualan asiantuntijana perusteltu mielipiteenne ja visiot tulevaisuudesta ovat tämän tutkimuksen tärkein anti!

Alla mainitaan muutamia hyödyllisiä tietolähdelinkkejä, joista voi olla apua kysymyksiin:

www.edelfoi.fi (tutkimusmenetelmän kuvaus)

http://fi.wikipedia.org/wiki/sosiaalinen_media (sosiaalisen median määrittelyä)

Palauttakaa vastaukset joko sähköpostitse mariharmanen@hotmail.com tai printtiversiona lokeroon 82, KPC-57 18.4.2010 mennessä.

KIITOS osallistumisestanne!

Mari

Lisätietoja: Mari Harmanen 040 5350673 tai

mariharmanen@hotmail.com

TAUSTAKYSYMYKSET

Milloin olette aloittanut uranne maapalvelualalla? Vuonna.....

Miten löysitte tiedon työpaikasta?

Koulutustaustanne on:

TUTKIMUSOSIO 1. ILMAILUALAN JA HELSINKI-VANTAA LENTOASEMAN TULEVAISUUS

Olkaa hyvä ja jatkakaa kunkin lauseen alkua näkemyksenne mukaisesti.

1. Seuraavan koko ilmailualan vaikuttavan kriisin aiheuttaa
2. Ilmailualan tulevaisuuden merkittäviä tekijöitä maailmanlaajuisesti ovat
3. Ilmailualan tulevaisuuden merkittäviä tekijöitä Suomessa ovat
4. Lentomatkustamisen statusarvo on tulevaisuudessa mielestäni
5. Asiakaspalvelutyön houkuttelevuus tulevaisuudessa lentoliikenteen maapalveluissa Helsinki-Vantaa lentoasemalla on
6. Kauttakulkumatkustuspalvelun sujuvuus Helsinki-Vantaa lentoasemalla verrattuna muihin eurooppalaisiin lentoasemiin on
7. Finnairin edellyttämä palvelun laatu ja asiakaspalveluhenkilöstön määrä Northport Oy:ssä on

8. Northport Oy:n tulevaisuus on mielestäni
9. Northport Oy:n vahvuuksia ovat
10. Northport Oy:ssa kehitettäviä kohteita ovat
11. Finnairin ”via Helsinki” -strategia on
12. Finnairin kansainvälinen reittiverkosto on tulevaisuudessa
13. Finnairin kotimainen reittiverkosto on tulevaisuudessa
14. Finnairin tulevaisuus OneWorld-allianssissa on
15. Finnairin vahvuuksia ovat
16. Finnairissa kehitettäviä kohteita ovat
17. Helsinki-Vantaa lentoaseman vahvuuksia ovat
18. Helsinki-Vantaa lentoasemaa voisi kehittää
19. Maapalveluyritysten määrä Helsinki-Vantaa lentoasemalla tulevaisuudessa
20. Maapalveluyritysten välinen kilpailu Helsinki-Vantaa lentoasemalla tulevaisuudessa

TUTKIMUSOSIO 2. TULEVAISUUDEN REKRYTOINTI

Olkaa hyvä ja jatkakaa kunkin lauseen alkua näkemyksenne mukaisesti.

1. Työvoimapula ilmailualalla tulevaisuuden Suomessa on
2. Asiakaspalveluun rekrytoitavan työntekijän kolme tärkeintä avaintaitoa tulevaisuudessa ovat
3. Työnhakijan ulkonäön merkitys rekrytoitaessa asiakaspalvelutehtäviin on tulevaisuudessa
4. Maapalvelualan yritysten ensisijaiset rekrytointikanavat tulevaisuudessa ovat

5. Parhaat rekrytointikanavat etsittäessä maapalveluhenkilöstöä tulevaisuudessa ovat mielestäni
6. Tulevaisuudessa tärkein rekrytointimenetelmä on mielestäni
7. Maahanmuuttajien rekrytointi maapalvelualalle on tulevaisuudessa
8. Eläkeikäisten työntekijöiden käyttö maapalvelussa on tulevaisuudessa
9. Nuoria saisi parhaiten houkuteltua maapalvelualalle
10. Moniosaaminen maapalvelualalla on mielestäni nykyisin
11. Kehittäisin maapalvelualan moniosaamista
12. Maapalvelualalta katoavia ammatteja ovat mielestäni
13. Eri maapalveluyritysten välinen yhteistyö kilpailemisen sijaan on tulevaisuudessa
14. Vuokratyövoiman käyttö maapalveluissa tulee olemaan tulevaisuudessa
15. Vakituisten työsuhteiden määrä maapalveluissa on tulevaisuudessa
16. Tulevaisuudessa henkilöstön työhön sitouttaminen on

KIITOS vastauksistanne!

Liite 2

Delfoi tutkimuksen toinen kierros

Hyvät asiantuntijat!

Kiitos ensimmäisen delfoi- kierroksen vastauksistanne. Toisen delfoi- kierroksen tarkoituksena on terävöittää ensimmäisellä kierroksella saatuja vastauksia. Kysymykset koskevat nyt tulevaisuuden rekrytointia.

Pyydän Teitä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin valitsemalla itsellenne sopivimman vaihtoehdon kustakin kysymyksestä ympäröimällä vastaava numero. Vastaattehan jokaiseen kysymykseen. Viimeisellä sivulla on tilaa vapaamuotoisille kommenteille.

Kiitos etukäteen!

Terveisin

Mari Harmanen
mariharmanen@hotmail.com
 puh. 040 5350673

VÄITTÄMIÄ TULEVAISUUDEN REKRYTOINNISTA

	Täysin samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Jotain siltä väliltä	Jonkin verran eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Työvoimapula ilmailualalla	5	4	3	2	1

Suomessa on todennäköistä					
2. Ammattiliittojen ja yritysten välinen yhteistyö on työvoimapulan ratkaisemisessa tärkeä tekijä	5	4	3	2	1
3. Työsuhteet ilmailualalla ovat tulevaisuudessa useimmiten pätikätyösuhteita	5	4	3	2	1
4. Työntekijöiden osaamistason laskeminen on keino turvata henkilöstön riittävyys ilmailualalla	5	4	3	2	1
5. Kielitaito on tärkein taito maapalvelualan asiakaspalvelussa	5	4	3	2	1
6. Stressin sietokyky on toiseksi tärkein taito maapalvelualan asiakaspalvelussa	5	4	3	2	1
7. Asiakaspalveluhenkisyys on kolmanneksi tärkein taito maapalvelualan asiakaspalvelussa	5	4	3	2	1
8. Asiakaspalvelutyössä olevan henkilön tulee olla ulkoasultaan siisti ja huoliteltu	5	4	3	2	1
9. Näkyvät tatuoinnit ja/tai lävistykset ovat sallittuja tulevaisuudessa asiakaspalvelutyössä maapalvelualalla	5	4	3	2	1
10. Maapalvelualan paras rekrytointikanava tulevaisuudessa on Internet	5	4	3	2	1
11. Näkyvyys sosiaalisissa medioissa on tärkeää rekrytoinnin kannalta	5	4	3	2	1
12. Alan oppilaitokset ovat tärkeitä tulevaisuuden rekrytoinnissa	5	4	3	2	1
13. Haastattelut ovat tärkein rekrytointimenetelmä tulevaisuudessa	5	4	3	2	1
14. Maahanmuuttajia tulisi rekrytoida enemmän maapalvelualalle	5	4	3	2	1
15. Suurin este maahanmuuttajien rekrytoinnille on puutteellinen kielitaito	5	4	3	2	1
16. Maahanmuuttajien rekrytointi maapalvelualalle lisääntyy tulevaisuudessa	5	4	3	2	1
17. Eläkeikäiset työntekijät ovat tärkeitä työyhteisössä	5	4	3	2	1

18. Työtehtävien ”räätälöintiä” eläkeikäisille työntekijöille tulisi olla enemmän	5	4	3	2	1
19. Tasapaino eri-ikäisten työntekijöiden määrän välillä on säilytettävä	5	4	3	2	1
20. Nuorista työntekijöistä tulisi pitää parempaa huolta maapalvelu yrityksissä	5	4	3	2	1
21. Osallistumalla nuoria kiinnostaviin tapahtumiin voidaan rekrytoida tulevaisuuden maapalveluhenkilöstöä	5	4	3	2	1
22. Toisenlaiset työehdot verrattuna nykyisiin voisivat houkutella nuoria maapalvelualalle	5	4	3	2	1
23. Moniosaaminen on yleisesti positiivinen asia työntekijän kannalta	5	4	3	2	1
24. Moniosaamisen tulisi perustua vapaaehtoisuuteen	5	4	3	2	1

	Täysin samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Jotain siltä väliltä	Jonkin verran eri mieltä	Täysin eri mieltä
25. Moniosaamista tulisi vähentää nykyisestä	5	4	3	2	1
26. ”Moni osaa vähän, harva kunnolla” on tulevaisuudessa yleistä puhuttaessa moniosaamisesta	5	4	3	2	1
27. Osaamispankin perustaminen olisi järkevää tulevaisuudessa	5	4	3	2	1
28. Moniosaamisen tulisi ulottua myös yrityksen johtotasolle saakka	5	4	3	2	1
29. Tulevaisuudessa jään poisto työtehtävänä häviää ilmaston muutoksen vuoksi	5	4	3	2	1
30. Moniosaaminen laajenee tulevaisuudessa niin, että	5	4	3	2	1

matkustamohenkilökunta hoitaa porttitoiminnan tehtävät					
31. Maapalveluyritysten välinen yhteistyö lisääntyy tulevaisuudessa	5	4	3	2	1
32. Työkalujen- ja koneiden yhteiskäyttö maapalveluyritysten kesken on mahdollista tulevaisuudessa	5	4	3	2	1
33. Maapalveluyrittäjien tulisi perustaa yhteiskehitysryhmä kehittämään Helsinki-Vantaa lentoasemaa kaikkien toimijoiden hyväksi	5	4	3	2	1
34. Vuokratyövoiman käyttö lisääntyy tulevaisuudessa	5	4	3	2	1
35. Vakituisten työsuhteiden määrä lisääntyy tulevaisuudessa	5	4	3	2	1
36. Vakituisen työsuhteen tarjoaminen on tulevaisuudessa yrityksen tärkeä kilpailuvaltti	5	4	3	2	1
37. Tulevaisuudessa työvoimapula pakottaa yritykset tarjoamaan enemmän vakituista työtä kuin nykyisin	5	4	3	2	1
38. Henkilöstön sitouttaminen vaikeutuu tulevaisuudessa	5	4	3	2	1
	Täysin samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Jotain siltä väliltä	Jonkin verran eri mieltä	Täysin eri mieltä
39. Nuoret eivät sitoudu työpaikkoihinsa kuten vanhemmat työntekijät	5	4	3	2	1
40. Sitouttaminen on seuraava suuri henkilöstöhallinnon tehtävä	5	4	3	2	1
41. Molemminpuolinen pitkäaikainen sitoutuminen	5	4	3	2	1

työnantajan ja työntekijän välillä on tulevaisuuden trendi					
--	--	--	--	--	--

TILAA KOMMENTEILLE! Tarkentakaa vastauksianne halutessanne tähän.

Liite 3

Väittämiä tulevaisuuden rekrytoinnista
Delfoin 2. kierroksen kvantitatiivinen taulukko

- 1 = Täysin eri mieltä
2 = Jonkin verran eri mieltä
3 = Jotain siltä väliltä
4 = Jonkin verran samaa mieltä
5 = Täysin samaa mieltä

	keskiarvo	moodi	mediaani	N
1. Työvoimapula ilmailualalla Suomessa on todennäköistä	3	4	2	11
2. Ammattiliittojen ja yritysten välinen yhteistyö on työvoimapulan ratkaisemisessa tärkeä tekijä	4	5	5	11
3. Työsuhteet ilmailualalla ovat tulevaisuudessa useimmiten pätikätyösuhteita	3	4 ja 5	4	11
4. Työntekijöiden osaamistason laskeminen on keino turvata henkilöstön riittävyys	2	1	1	11

ilmailualalla				
5. Kielitaito on tärkein taito maapalvelualan asiakaspalvelussa	4	4	4	11
6. Stressin sietokyky on toiseksi tärkein taito maapalvelualan asiakaspalvelussa	5	4	4	11
7. Asiakaspalveluhenkisyys on kolmanneksi tärkein taito maapalvelualan asiakaspalvelussa	4	5	4	11
8. Asiakaspalvelutyössä olevan henkilön tulee olla ulkoasultaan siisti ja huoliteltu	5	5	5	11
9. Näkyvät tatuoinnit ja/tai lävistykset ovat sallittuja tulevaisuudessa asiakaspalvelutyössä maapalvelualalla	3	1 ja 2	2	
10. Maapalvelualan paras rekrytointikanava tulevaisuudessa on Internet	4	4	4	11
11. Näkyvyys sosiaalisissa medioissa on tärkeää rekrytoinnin kannalta	5	5	5	11
12. Alan oppilaitokset ovat tärkeitä tulevaisuuden rekrytoinnissa	5	5	5	11
13. Haastattelut ovat tärkein rekrytointimenetelmä tulevaisuudessa	5	5	5	11
14. Maahanmuuttajia tulisi rekrytoida enemmän maapalvelualalle	4	3 ja 4	4	11
15. Suurin este maahanmuuttajien rekrytoinnille on puutteellinen kielitaito	4	4	4	11
16. Maahanmuuttajien rekrytointi maapalvelualalle lisääntyy tulevaisuudessa	4	4	4	11
17. Eläkeikäiset työntekijät ovat tärkeitä työyhteisössä	4	5	5	11
18. Työtehtävien ”räätälöintiä” eläkeikäisille työntekijöille tulisi olla enemmän	4	5	5	11
19. Tasapaino eri-ikäisten työntekijöiden määrän välillä on säilytettävä	5	5	5	11
20. Nuorista työntekijöistä tulisi pitää parempaa huolta maapalvelu yrityksissä	5	5	5	11
21. Osallistamalla nuoria kiinnostaviin tapahtumiin voidaan rekrytoida tulevaisuuden maapalveluhenkilöstöä	4	4	4	11

22. Toisenlaiset työehdot verrattuna nykyisiin voisivat houkutella nuoria maapalvelualalle	4	4	4	11
23. Moniosaaminen on yleisesti positiivinen asia työntekijän kannalta	5	5	5	11
24. Moniosaamisen tulisi perustua vapaaehtoisuuteen	4	4	4	11
25. Moniosaamista tulisi vähentää nykyisestä	3	1	2	11
26. ”Moni osaa vähän, harva kunnolla” on tulevaisuudessa yleistä puhuttaessa moniosaamisesta	2	4	4	11
27. Osaamispankin perustaminen olisi järkevää tulevaisuudessa	4	4	4	11
28. Moniosaamisen tulisi ulottua myös yrityksen johtotasolle saakka	4	4	4	11
29. Tulevaisuudessa jään poisto työtehtävänä häviää ilmaston muutoksen vuoksi	2	1	2	11
30. Moniosaaminen laajenee tulevaisuudessa niin, että matkustamohenkilökunta hoitaa porttitoiminnan tehtävät	3	2 ja 4	3	11
31. Maapalveluyritysten välinen yhteistyö lisääntyy tulevaisuudessa	3	2	3	11
32. Työkalujen- ja koneiden yhteiskäyttö maapalveluyritysten kesken on mahdollista tulevaisuudessa	3	4	4	11
33. Maapalveluyrittäjien tulisi perustaa yhteiskehitysryhmä kehittämään Helsinki-Vantaa lentoasemaa kaikkien toimijoiden hyväksi	4	5	5	11
34. Vuokratyövoiman käyttö lisääntyy tulevaisuudessa	4	4	4	11
35. Vakituisten työsuhteiden määrä lisääntyy tulevaisuudessa	3	3	3	11
36. Vakituisten työsuhteen tarjoaminen on tulevaisuudessa yrityksen tärkeä kilpailuvaltti	4	5	5	11
37. Tulevaisuudessa työvoimapula pakottaa yritykset tarjoamaan enemmän vakituista työtä kuin nykyisin	3	4	3	11
38. Henkilöstön sitouttaminen vaikeutuu tulevaisuudessa	4	4	4	11
39. Nuoret eivät sitoudu työpaikkoihinsa kuten vanhemmat työntekijät	4	4	4	11

40. Sitouttaminen on seuraava suuri henkilöstöhallinnon tehtävä	5	5	5	11
41. Molemminpuolinen pitkäaikainen sitoutuminen työnantajan ja työntekijän välillä on tulevaisuuden trendi	3	2	2	11